

**Filozofická fakulta Univerzity Karlovy v Praze**  
**Katedra psychologie**

**Syndrom vyhoření u příslušníků Policie ČR**

Rigorózní práce

**Burn-out Syndrome in the Czech Police Officers**

Thesis

Vypracovala: **Mgr. Nada Očenášková**

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Ilona Gillernová, CSc.**

Praha 2007

„Prohlašuji, že jsem rigorózní práci vypracovala samostatně, výhradně s použitím uvedené literatury.“

V Praze, dne 22. 9. 2007

.....  
Nada Očenášková

Dovoluji si poděkovat všem policistům, kteří se zúčastnili výzkumu, PhDr. Iloně Gillernové, CSc. za ochotné vedení mé práce a svým přátelům, kteří se na výsledné podobě práce podíleli a podporovali mě.

# OBSAH

ÚVOD .....	6
<b>I. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZKOUANÉ PROBLEMATIKY .....</b>	<b>8</b>
<b>1. VYMEZENÍ POJMU SYNDROM VYHOŘENÍ.....</b>	<b>8</b>
1. 1. O SYNDROMU VYHOŘENÍ OBECNĚ.....	8
1. 2. DEFINICE SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	10
1. 3. TEORETICKÉ ZÁKLADY SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	12
1. 4. PROFESE SE ZVÝŠENÝM RIZIKEM VZNIKU SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	15
<b>2. PROJEVY SYNDROMU VYHOŘENÍ .....</b>	<b>17</b>
2. 1. PSYCHICKÁ ÚROVEŇ .....	17
2. 2. FYZICKÁ ÚROVEŇ .....	18
2. 3. ÚROVEŇ SOCIÁLNÍCH VZTAHŮ .....	18
<b>3. SYNDROM VYHOŘENÍ VE VZTAHU K JINÝM NEGATIVNÍM PSYCHICKÝM STAVŮM.....</b>	<b>20</b>
3. 1. SYNDROM VYHOŘENÍ A STRES .....	20
3. 2. SYNDROM VYHOŘENÍ A DEPRESE .....	21
3. 3. SYNDROM VYHOŘENÍ A ALEXITHYMIE .....	22
3. 4. SYNDROM VYHOŘENÍ A SYNDROM CHRONICKÉ ÚNAVY .....	22
3. 5. SYNDROM VYHOŘENÍ A JOB WITDRAWAL .....	23
<b>4. PROCES VYHOŘENÍ .....</b>	<b>25</b>
<b>5. METODY ZKOUMÁNÍ SYNDROMU VYHOŘENÍ .....</b>	<b>29</b>
<b>6. MOŽNOSTI PREVENCE A INTERVENCE .....</b>	<b>32</b>
6. 1. OPATŘENÍ NA ÚROVNI JEDINCE.....	32
6. 2. OPATŘENÍ NA ÚROVNI ORGANIZACE .....	33
6. 3. MOŽNOSTI INTERVENCE V SOUVISLOSTI SE SYNDROMEM VYHOŘENÍ.....	35
6. 4. SOCIÁLNÍ OPORA.....	36
<b>7. BURN-OUT VE VZTAHU K POLICEJNÍ PRÁCI .....</b>	<b>38</b>
7. 1. SPECIFIKA POLICEJNÍ PRÁCE .....	38
7. 2. POLICIE ČR DŘÍVE A DNES .....	40
7. 3. POLICIE ČR A JEJÍ IMAGE .....	43
7. 4. KDO TAKOVÉ POVOLÁNÍ VOLÍ A PROČ.....	45
7. 5. FAKTORY ZÁTĚŽE V POLICEJNÍ PRAXI .....	48
7. 5. 1. Je na vině osobnost jedince, povaha práce nebo organizace?.....	51
7. 6. NEGATIVNÍ DOPADY ZÁTĚŽE.....	53
7. 6. 1. Sebevraždy a policejní profese.....	53
7. 6. 2. Posttraumatická stresová porucha .....	55
7. 7. PROŽÍVAJÍ POLICISTÉ OPRAVDU VÍCE STRESU NEŽ JINÁ POVOLÁNÍ? .....	57
7. 7. 1. Možné pozitivní dopady syndromu vyhoření.....	59
7. 8. MOŽNOSTI PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ U POLICISTŮ.....	61
<b>II. EMPIRICKÁ ČÁST .....</b>	<b>64</b>
<b>1. CÍLE A ÚKOLY EMPIRICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>64</b>
<b>2. VÝZKUMNÝ SOUBOR A JEHO POPIS .....</b>	<b>66</b>
<b>3. METODY A JEJICH CHARAKTERISTIKA.....</b>	<b>70</b>
3. 1. DOTAZNÍK MÍRY VYČERPÁNÍ M. RUSHE .....	70
3. 2. DOTAZNÍK ESK - EXISTENCIÁLNÍ ŠKÁLA .....	72
3. 3. STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR .....	74
<b>4. ZPŮSOB SBĚRU DAT.....</b>	<b>77</b>
<b>5. VÝSLEDKY A JEJICH ANALÝZA.....</b>	<b>80</b>
5. 1. KVANTITATIVNÍ ANALÝZA ZKOUANÉHO PROBLÉMU .....	80
5. 1. 1. Vztah mezi syndromem vyhoření a vybranými demografickými faktory .....	84

5. 2. KASUISTIKY .....	87
5. 2. 1. Zhodnocení kvalitativní části .....	110
<b>6. DISKUSE.....</b>	<b>114</b>
<b>7. ZÁVĚR .....</b>	<b>119</b>
<b>LITERATURA: .....</b>	<b>123</b>
<b>ABSTRAKT .....</b>	<b>127</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>129</b>
<b>PŘÍLOHA Č. 1.: DOTAZNÍK MÍRY VYČERPÁNÍ DLE M. RUSHE .....</b>	<b>131</b>
<b>PŘÍLOHA Č. 2.: OTÁZKY K ROZHOVORU.....</b>	<b>132</b>
<b>PŘÍLOHA Č. 3.: DOTAZNÍK EXISTENCIÁLNÍ ŠKÁLY .....</b>	<b>133</b>

## Úvod

Pracuji šestým rokem pro resort ministerstva vnitra. Se svým pedagogicko-psychologickým vzděláním jsem nejprve působila jako civilní zaměstnanec v oblasti vzdělávání policistů, později jsem vstoupila do služebního poměru; věnuji se rozvojovým projektům, bezpečnostnímu výzkumu, vztahům se zahraničím a s veřejností. Policejní sbor čítá téměř 50 tisíc příslušníků a jako takový je největší organizací v České republice, která podléhá jednotnému velení. Má svou vlastní vnitřní kulturu, psaná i nepsaná pravidla a mechanismy fungování, které stojí za to blíže prozkoumat. Poslední dva roky policie zaznamenává masové odchody svých příslušníků do civilu, přitom jde nezdědka o lidi, kteří patří k nejlepším pracovníkům.

Stres je fenomén, který je v moderní společnosti skloňovaný ve všech pádech. V malých dávkách je užitečným aktivátorem, když je ho přemíra, škodí nám. Policejní práce s sebou nese extrémní dávku stresu; dlouhé hodiny, kdy „o nic nejde“, jsou střídány okamžiky, kdy „jde o všechno“, často i o život. Společnost očekává, že policie ochrání jejich zdraví, život i majetek za jakékoliv situace, a klade tak na příslušníky bezpečnostních sborů náročný úkol.

Chronický stres může vyústit v tzv. burnout čili syndrom vyhoření. Burnout je moderní pojem, s kterým psychologie operuje teprve od sedmdesátých let 20. století, a je úzce spojován právě se stresem. „Burnout je formálně definován a subjektivně prožíván jako stav fyzického, emocionálního a mentálního vyčerpání, které je způsobeno dlouhodobým zabýváním se situacemi, které jsou emocionálně náročné. Tyto emocionální požadavky jsou nejčastěji způsobeny kombinací dvou věcí: velkým očekáváním a chronickými situačními stresy,“ říká definice dvojice autorů A. Pines a E. Aronson (in: Křivohlavý, 1998, str. 49).

Původně se o syndromu vyhoření mluvilo v souvislosti s pracovníky ve zdravotnictví, pak i ve školství a v pomáhajících profesích obecně. Později se tento jev začal popisovat i u dalších profesí a policisté jsou dnes běžně zařazováni na seznam „rizikových“ povolání ve vztahu k burnoutu. Syndromu vyhoření zdravotních sester, lékařů, psychologů, terapeutů a učitelů bylo věnováno poměrně hodně studií či diplomových prací. Syndromem vyhoření u policie se v České

republike dosud nikdo nezabýval. „Mapování“ neprobádaného území je jedním z faktorů, proč jsem si vybrala toto téma.

Faktory, které přispívají ke vzniku syndromu vyhoření, budou popsány v dalších kapitolách; v úvodu se omezím na tvrzení, že charakter policejní práce vytváří „ideální podhoubí“ pro rozvoj syndromu vyhoření u „zapálených“ policistů. Diskutabilní je však podmínka uváděná mnoha autory, že syndrom vyhoření vzniká tam, kde člověk pracuje s lidmi a je s nimi v úzkém vztahu (pacient-lékař, žák-učitel). V případě policie pracuje jen malé procento příslušníků s občanem/klientem na denní bázi a obvykle nevytváří osobnější vztah (jde o policisty sloužící na odděleních, částečně o pořádkovou a dopravní policii, o specialisty na práci s obětí trestného činu). V řadě dalších případů, např. u vyšetřovatelů, je „klientem“ policisty pachatel, o kterém lze těžko říci, že je předmětem pomoci nebo ochrany. Klientem policie je ve své podstatě společnost jako neosobní subjekt, který nelze srovnávat s dyadickým vztahem lidí v pomáhajících profesích. Policisté se více než jiné profese vymezují jako „my“ policie a „oni“ občané, společnost (Gaines & Kappeler 2003). Úzký a emočně náročný vztah pomáhající-potřebný, který je nezbytný ke vzniku burnout, tady nenalezneme, alespoň ne v té podobě, jak se popisuje v odborné literatuře. Lze tedy hovořit o syndromu vyhoření u policie nebo jde o určitou modifikaci syndromu vyhoření ve formě demotivace, která se ve svých projevech nápadně podobá burnout? Je míra syndromu vyhoření u policie výrazně vyšší než u jiných povolání? Jaké jsou příčiny vzniku syndromu vyhoření a lze mu v podmínkách policie účinně předcházet? Ve své práci budu hledat odpovědi na tyto a další související otázky.

# I. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY

## 1. Vymezení pojmu syndrom vyhoření

### 1. 1. O syndromu vyhoření obecně

*„Ještě jsem neumřel, ale ze života nezbylo zhola nic“*

Úvodní citát Danta z knihy G. Greena „A Burn-Out Case“ (1961)

Pojem „syndrom vyhoření“ je českým ekvivalentem anglického názvu „burn out syndrome“, čili doslova syndrom **vyhoření, vyhasnutí, vypálení**. Příléhavé označení pro soubor symptomů člověka, který byl na počátku velmi „zapálený“, motivovaný, „nažhavený“, ale síla jeho energie postupně zeslábla na kritické minimum a tento stav významně negativně ovlivnil kvalitu jeho života. Ve své práci budu používat jak termín „burn-out“, tak český překlad „vyhoření“.

Přestože se jedná o jev, který pravděpodobně byl známý už v antice (Křivohlavý 1998), svou pregnantní podobu získal až v moderní industrializované společnosti a v centru zájmu psychologů se ocitl teprve v 70. letech. Jako nový fenomén se těšil obrovskému zájmu odborníků, zejména ve Spojených státech a v Západní Evropě, ve Střední a Východní Evropě se zpožděním odpovídajícím společenským změnám a transformaci ekonomiky. Syndrom vyhoření se často objevuje v souvislosti s dalšími termíny asociovanými s prudkým rozvojem ekonomiky a orientací na výkon, jako např. **stres** nebo **workoholismus**.

Fenomén syndromu vyhoření se objevuje zejména v souvislosti s oblastmi, kde se uplatňují pomáhající profese, tedy povolání, jejichž hlavní náplní je pomáhat lidem. Patří mezi ně lékaři, sestry, pedagogové, sociální pracovníci, pečovatelky, psychologové a další.



Vztah dvou lidí (např. lékař - pacient) je vedle odborných znalostí a dovedností hlavním nástrojem práce pomáhajících profesí (Kopřiva, 2000). Podmínka velkého osobního vkladu do pomáhajícího procesu se však může stát zdrojem silné psychické zátěže, která, pokud není patřičně ošetřena, může pomáhajícího zahltit a „vypálit“ jeho vlastní energetické zdroje.

I přes 30 let výzkumu nebyla dosud přijata jednotná definice syndromu vyhoření, nicméně existují obecné charakteristiky, v kterých panuje shoda (Kebza, 2005):

1. Jde především o psychický stav, prožitek vyčerpání.
2. Vyskytuje se zvláště u profesí, obsahujících jako podstatnou složku pracovní náplně „práci s lidmi“.
3. Tvoří je řada symptomů především v oblasti psychické, částečně však též v oblasti fyzické a sociální.
4. Klíčovou složkou syndromu je zřejmě emoční exhausce, kognitivní vyčerpání a „opotřebení“ a často i celková únava.
5. Všechny hlavní složky tohoto syndromu rezultují z **chronického stresu**.

Pozitivním protipólem syndromu vyhoření by byl „**engagement**“, tedy angažovanost, zapojení, zapálení (Liter, 2001). V americké literatuře se vyskytuje pojem syndrom vyhoření v poradenství pro nadané děti, kde označuje jednu ze dvou únikových strategií, které děti volí, aby se vyhnuly stresu. Druhým způsobem je pak tzv. „**copout**“, slovo převzaté původně ze slangu podsvětí, znamenající vzdát něco, selhat, vyhýbat se odpovědnosti. Děti se začnou programově „flákat“, nezáleží jim na výsledcích (na rozdíl od projevů burnout syndromu, kde je typický perfekcionismus a frustrace z neschopnosti výsledku dosáhnout), vybírají si záměrně snazší úkoly, demonstrují, že je jim vše jedno (Kaplan, 1993).

Přechodně se pojem burnout používal i v souvislosti s psychosociálními následky abúzu drog a měl blízko k termínu „**amotivational syndrome**“, který označuje stav neschopnosti a nechuti participovat na běžných společenských

aktivitách a to v důsledku dlouhodobého užívání marihuany. Jde však o hypotetický konstrukt, který nebyl vědecky potvrzen. Označení amotivation syndrom dále užívají američtí psychiatři pro tzv. syndrom frontálního laloku, který byl zaznamenán u některých pacientů po léčbě psychofarmaky, zejména antidepresivy a projevuje se ztrátou zájmu o okolí, až apatií<sup>1</sup>. Termín „amotivational syndrome“ používá údajně také ministerstvo zdraví, vzdělávání a sociální péče v USA pro označení burnout syndromu u policistů<sup>2</sup>, avšak žádné další informace k tomuto spojení se mi nepodařilo nalézt.

## 1. 2. Definice syndromu vyhoření

Za pravděpodobně první zmínku o syndromu vyhoření můžeme považovat knihu anglického spisovatele **Grahama Greena**, která v roce 1961 vyšla pod názvem „A Burnt-out Case“. Děj knihy nás přivádí do osady pro nemocné leprou kdesi v africké džungli. Až tak daleko utekl kdysi nadějný architekt před společností, vlastní prací i vlastním životem, jehož smysl ztratil. Práce, kterou kdysi miloval, je mu lhostejná, není schopen milovat, cítit, věřit, dokonce nemá sílu ani skoncovat svůj „bezcestný“ život.

Další zprávu o daném tématu můžeme najít v Bänderleho studii z roku 1969. Popisuje zde syndrom vyhoření jako tzv. šok z praxe mladých učitelů (Petrová, 1998).

Jak uvádí Potterová (1997), v 80. letech 20. století přešel termín „vyhoření“ do obecného slovníku z pouličního slangu, ve kterém se původně slovním spojením *burnout from drugs* vyjadřoval negativní efekt chronické závislosti, kdy toxikomani ztrácí zájem o vše ostatní kromě drogy.

V odborných kruzích použil termín „burnout“ poprvé německý psychoanalytik žijící v USA **H. Freudenberg**, který se intenzivně zabýval tím, co vzniká mezi pracovníky ve zdravotnictví a těmi, kdo jejich služby přijímají. Vyhoření ve svých prvních člancích označil jako „vysokou cenu za úspěch“ (in:

---

<sup>1</sup> <http://www.antidepressantsfacts.com/fronta-lobe-syndrom.htm>

<sup>2</sup> <http://faculty.nwc.edu/toconnor/205/205lect02.htm>

Poterrová, 1997). Jeho definice vyšla v roce 1974 v americkém časopise *General Social Issues* a zní:

„Burnout je konečným stádiem procesu, při němž lidé, kteří se hluboce emocionálně něčím zabývají, ztrácejí své původní nadšení a svou motivaci.“ (in: Křivohlavý, 1998, str. 49).

Definice burnout je mnoho a bylo by zbytečné a nepřehledné všechny uvádět, nicméně dále zmiňuji ještě dvě definice významných autorských dvojic.

### **Christine Maslach a Susan Jackson:**

„Burnout je syndromem emocionálního vyčerpání, depersonalizace a snížení osobního výkonu. Dochází k němu tam, kde lidé pracují s lidmi, tj. tam, kde se věnují potřebným lidem.“ (in: Křivohlavý, 1998, str. 50).

Syndrom vyhoření vede ke snížení kvality i kvantity práce, souvisí s fluktuací a absencí, fyzickou vyčerpaností, zvýšenou konzumací alkoholu i s manželskými problémy a ztrátou zamilovanosti.

### **Agens Pines a Elliot Aronson:**

„Burnout je formálně definován a subjektivně prožíván jako stav fyzického, emocionálního a mentálního vyčerpání, které je způsobeno dlouhodobým zabýváním se situacemi, které jsou emocionálně náročné. Tyto emocionální požadavky jsou způsobeny kombinací dvou věcí: velkým očekáváním a chronickými situačními stresy.“ (in: Křivohlavý, 1998)

Tato autorská dvojice se pokusila přesněji vymezit jednotlivé druhy vyčerpání, tedy fyzického, emocionálního a mentálního.

Poměrně poeticky vystihuje burnout Millton Rush ve své knize věnované syndromu vyhoření: „Když zapálíte oba konce svíčky, dostanete více světla, ale plamen rychle zhasne“ (Rush, 2003). Důležité je zmínit fakt, že příznaky burnout se vyskytují u jinak psychicky zcela zdravých lidí, to znamená, že se nejedná o psychologicky nenormální osobnosti.

### 1. 3. Teoretické základy syndromu vyhoření

Při hledání podstaty syndromu vyhoření se můžeme setkat se dvěma hlavními oblastmi výzkumu, které se snaží o hlubší porozumění jeho vzniku. První je oblast filozoficko – psychologická, kterou představuje výzkum na poli existenciálně orientované filozofie a psychologie. Druhou je pak oblast medicínsko – psychologická, která je zastoupena zejména studiem stresu a jeho důsledků.

**Existencialismus** se stal velmi silným myšlenkovým zdrojem pro řadu psychologů. Za všechny uvedme alespoň dva, S. Kobasovou a A. Antonovského, kteří působí na poli výzkumu v oblasti syndromu vyhoření. Existenciálně orientované výzkumy ukazují, že otázka uspokojení či neuspokojení základní existenciální potřeby, tzv. *smysluplnosti bytí*, je jedním z hlavních faktorů uplatňujících se při vzniku i při pozdějším zvládnutí jevu burnout. Existencialisté již po první světové válce popsali krizi osamělého člověka prožívajícího úzkost tváří v tvář světu. Dnešní člověk se od té doby mnoho nezměnil, naopak přibývá nároků kladených na jedince, konzumní hodnoty vytlačují tradiční hodnoty jako láska, vztahy, víra, a abstraktní zdvižený prst „Běda, jestli to nedokážeš!“ vede k pocitu úzkosti, nedostatečnosti a odcizení jedince. Často se cítí znejistěn, propadá úzkosti, kterou, dle existencialistů, lze snížit uvědoměním si sebe sama, své individuální existence. K tomuto uvědomění se však člověk musí dostat prostřednictvím mezní životní situace („sáhnout si až na dno“) a takovouto situaci představují i stavy prožívané při syndromu vyhoření. Jedině uvědomění si své individuální existence vede, podle autorů tohoto teoretického zaměření, k poznání vlastní svobody. To však předpokládá nezávislost na vnějším světě, odtržením se od svazků s ním. Stav nezávislosti na vnějším světě je podobný poslední fázi vyhoření, kdy se člověk izoluje od okolního světa. Pochybnosti o smyslu vlastní existence bývají v pokročilých fázích syndromu vyhoření přítomny. Existenciální frustrace může vyústit v depresi či noogenní nebo existenciální neurózu (V. E. Frankl), tedy v neschopnost uvěřit ve vlastní důležitost, užitečnost a pravdivost toho, co člověk dělá (Kebza, Šolcová, 1998).

Hlavní myšlenky tohoto přístupu vystihují slova dvojice psychologů A. Pinesové a A. Aronsona:

„Kořen burnout spočívá v naší existenciální potřebě věřit, že náš život je smysluplný, že věci, které děláme, jsou nějak užitečné, důležité, ba dokonce v určitém smyslu „hrdinné“.“ (in: Křivohlavý, 1998, str. 11).

Tento výrok představuje pohled na samu podstatu syndromu vyhoření. Lidé se zpravidla potřebují spojovat s něčím, co je větší, než oni sami. Na syndrom vyhoření lze tedy nahlížet i jako na důsledek selhání při hledání smyslu života.

Dalším teoretickým zdrojem poskytujícím zázemí koncepci syndromu vyhoření je oblast výzkumu stresu. **Stres** lze chápat jako výsledek nerovnováhy mezi hodnocením požadavků (intenzita nároků a důsledek možného selhání) a hodnocením zdrojů (jejich přiměřenost a dostatečnost) k jejich zvládnutí (Kebza, Šolcová, 1998). Výsledky výzkumů psychosociálního stresu poukazují na to, že více jak 70 % absencí v zaměstnání z důvodů pracovní neschopnosti je kvůli nemocem, které mají souvislost se stresem (Kebza, Šolcová, 1998). Stres může mít různou intenzitu a podle toho může jít o stres zdravý a obvyklý nebo intenzivní, krajní nebo chronický. Chronický stres je jedním z faktorů, které se podílejí na vzniku burn out, ovšem jedná se o dva různé jevy, které je třeba od sebe odlišovat (viz kapitola 3.1).

Lze shrnout, že pokud se člověk dlouhodobě pohybuje ve stresové situaci, významně se zvyšuje nebezpečí jeho psychického vyhoření (Křivohlavý, 1998).

Problematika burnout nezůstala doménou pouze pro psychology orientované existenciálně či zaměřené na oblast výzkumu stresu a výkonnosti člověka. Zabývají se jím i další školy, které jeho vznik a průběh vysvětlují v souladu se svou filozofií. Uvádím ještě pojetí syndromu vyhoření dvou významných a silných psychologických škol – behaviorismu a psychoanalýzy.

Jedna z teorií v rámci behavioristického přístupu pojímá syndrom vyhoření jako tzv. „**naučenou bezmoc**“. Jejími autory jsou J. B. Overmier a M. E. P. Seligman (2003) a při její tvorbě vycházeli z výsledků získaných při experimentech se psy. Fenomén naučené bezmoci lze v chování člověka sledovat v podobě tří

deficitů: motivačního (absence chutě angažovat se), kognitivního (neschopnost vidět souvislost mezi vlastními činy a následky) a emočního (úzkost ze situace, která je zdánlivě ohrožující a nekontrolovatelná).

Dále bylo zjištěno, že výše zmíněné deficity vycházející z pocitu neschopnosti vznikají tehdy, když člověk své neúspěchy připisuje své nedostatečné osobní výkonnosti a nikoliv obtížnosti úkolu. Syndrom vyhoření lze potom chápat jako naučenou bezmoc v situacích, ve kterých je důležitý subjektivní odhad možnosti úspěchu a kdy je tento odhad utvořen na základě předchozí negativní zkušenosti, nikoliv z přesného zhodnocení aktuální situace (Seligman, 2003).

Pro psychoanalytický pohled na problematiku syndromu vyhoření je klíčovým pojmem termín **obrana**. Proces vyhořívání je zde vnímán jako forma obrany proti nárokům vycházejícím jak z nitra člověka, tak z vnějšího prostředí. Jako příklad teorie předpokládající původ vyhoření v obraně proti vlastním nárokům lze uvést pojetí W. Schmidbauera. Ten hovoří o vzniku tzv. „*helfer-syndromu*“ u pracovníků pomáhajících profesí, u nichž pomáhání druhým představuje projev obrany proti vlastní potřebě pomoci. Projevuje se mimo jiné nápadnou potřebou pomáhat i tam, kde pomoc není nutná a sníženou schopností sám přijímat pomoc.

Vyhoření je potom v daném pojetí způsobem obrany proti nedostatku lásky, kterým tito lidé trpěli v dětství a práce v sociálních službách či ve zdravotnictví pro ně představuje možnost kompenzace tohoto nedostatku. Mnoho lékařů, psychologů či sociálních pracovníků stále na nevědomé úrovni hledá lásku (v podobě uznání, ocenění či vděčnosti) u svých pacientů a klientů (Schmidbauer, in: Kyselovičová, 2004).

Pesimistický pohled psychoanalytiků na člověka pracujícího v oblasti pomáhajících profesí je, alespoň co se týče motivace k výběru povolání, poněkud extrémní, nicméně může inspirovat pracovníky k této oblasti k větší sebereflexi a péči o své duševní zdraví.

#### 1. 4. Profese se zvýšeným rizikem vzniku syndromu vyhoření

Hlavní hrdina Greenova románu „A Burn-Out Case“, který upozornil výrazně na fenomén syndromu vyhoření, byl povoláním architekt. Architekt, který dokonce prohlašoval, že ho nikdy nezajímali lidé, pro které staví, ale pouze prostor, proporce, světlo a práci dělal pro své vlastní uspokojení, nikoliv pro druhé.

Přesto první zkoumané skupiny, u kterých byl syndrom vyhoření zaznamenán ve vyšší míře než u ostatních profesí, byli lidé ve zdravotnictví: lékaři, (zejména onkologických oddělení, jednotek intenzivní péče, léčeben dlouhodobě nemocných), sestry a ošetřovatelé. Intimní povaha vztahu pacient-lékař či pacient-sestra se zdála být klíčovým prvkem při vzniku syndromu burn-out. Okruh „rizikových“ profesních skupin se dále rozšířil na učitele a na příslušníky pomáhajících profesí: psychology, ošetřovatele, pečovatele, sociální pracovníky. Šlo opět o oblasti, kde jsou kladeny velmi vysoké emocionální a psychické nároky na zaměstnance a výsledek je často neuspokojivý (zejména u rizikových pracovišť jako např. hospic, kde naděje na záchranu života je prakticky nulová i při sebevětší snaze...) a hrozí emocionální vyčerpání. Původně byl tedy syndrom vyhoření připisován povoláním, kde je velký důraz na práci s lidmi a vysokou emocionální angažovanost. K takovým „tradičním“ skupinám patřili lékaři, zdravotnický personál, učitelé a policisté. Později byl ale syndrom vyhoření pozorován i u jiných povolání, např. u advokátů, pojišťovacích agentů, dispečerů, ale i sportovců, umělců, manažerů, politiků. Podmínka práce s lidmi byla doplněna o trvalý a nekompromisní požadavek na vysoký, nekolísající výkon, který je pokládán za standard, s malou či žádnou možností úlevy, odchylek či vysazení, se závažnými důsledky v případě omylu, a o veřejnou kontrolu výsledků takové činnosti (Kebza, 2005). U jedince potom převládá pocit, že nemůže dostát požadavkům na něho kladeným a pocit, že vložené úsilí je neadekvátní nízkému výslednému efektu. Právě tato nerovnováha vede ve svém důsledku k vyhoření. Situace je postiženým vnímána jako jeho vlastní selhání, jehož důsledky se projevují ve zhoršení vztahu k pracovní činnosti, k okolí i k sobě samému. Převládá pocit profesního neúspěchu.

S popisem projevů vyhoření se však můžeme setkat i v odborné literatuře věnující se nepracovní oblasti, např. partnerským vztahům nebo dlouhotrvající péči o blízkou osobu. Jak píše Křivohlavý ve své knize Jak neztratit nadšení: „Existují však situace tak těžké, že do stavu psychického vyhoření může propadnout téměř každý“ (Křivohlavý, 1998). Výčet povolání a situací, kde se může syndrom burnout objevit, by byl velice dlouhý. S jistou mírou nadsázky se dá říci, že může postihnout kohokoliv. Povolání, která jsou k syndromu vyhoření výrazně náchylnější, jsem uvedla výše.

Predispozicí je nejen typ profese, ale také určité osobnostní rysy. Rush vyjmenovává rysy, které jsou společné lidem postiženým burnout, jako např. pevná vůle, perfekcionismus, cílevědomost, ochota riskovat, soutěživost, soběstačnost, potřeba mít vše pod kontrolou, opovrhování selháním svým i druhých, pozitivní přístup k úkolům (Rush, 2003). Křivohlavý zase uvádí, že sklon k syndromu vyhoření mají lidé s typem osobnosti A, tedy lidé soupeřiví, neschopní sebereflexe, s vysokými cíli, upřednostňující kvantitu před kvalitou, s rizikem infarktu v mladém věku (Křivohlavý, 1998). Libigerová rizikové jedince vymezuje obecněji, nejvíce ohroženi jsou podle ní ti, kteří očekávají, že svůj smysl života naleznou v práci, ať už jde o jakékoliv povolání. Čím více motivovaní, tím ohroženější ve vztahu k burnoutu jsou (Libigerová, 1999).

Následující kapitola popisuje některé související projevy narušeného vztahu k práci.



## **2. Projevy syndromu vyhoření**

Syndrom vyhoření se projevuje celou řadou symptomů. Jedinec postižený vyhořením prožívá různé negativní citové stavy, objevuje se u něho mnoho negativních myšlenek, necítí se dobře ani po fyzické stránce a jsou narušeny jeho vztahy ke druhým lidem. Značné proměny nabývá i jeho vztah k vykonávané profesi.

Z velkého množství velmi různorodých příznaků zde vybírám ty nejčastější a nejtypičtější. Pro větší přehlednost budou rozděleny podle úrovní, na kterých se projevují. Tyto úrovně dle autorů Kebzy a Šolcové (1998) jsou: psychická, fyzická a sociální.

### **2. 1. Psychická úroveň**

V oblasti psychického prožívání dominuje u vyhořelého člověka pocit, že vynaložená námaha „o něco“ trvá již nadměrně dlouho a její výsledky neodpovídají vynakládanému úsilí. Toto úsilí provází pocity marnosti a bezsmyslnosti. Výrazný je pocit celkového, především duševního vyčerpání a nejvýrazněji je prožíváno vyčerpání emoční. V duševní oblasti je dále prožíváno vyčerpání na úrovni kognice a dochází i k výraznému poklesu motivace. Syndrom vyhoření ústí do utlumení celkové aktivity, zejména k redukci spontaneity, kreativity a invence. Únava je postiženým popisována velmi expresivně, což je v rozporu s obvyklým utlumením a oploštěním emocionality. Převažuje depresivní ladění, pocity smutku, objevuje se přesvědčení o vlastní postradatelnosti až bezcennosti. Klesá či naprosto mizí zájem o témata související s profesí, vyskytují se projevy negativismu a cynismu ve vztahu k osobám, jež jsou součástí profesionální práce s lidmi. V prožívání přibývají pocity sebelítosti, nedostatku uznání, zvyšuje se iritabilita, činnost je redukována na rutinní postupy.

## **2. 2. Fyzická úroveň**

V oblasti tělesného prožívání převládá stav celkové únavy organismu, apatie, ochablosti a zvýšené unavitelnosti. Na vegetativní úrovni se u postiženého objevuje řada obtíží. Mezi ně patří například: bolesti u srdce, změny tepové frekvence, zažívací obtíže, dýchací obtíže a poruchy. Dále se zvýšeně vyskytují bolesti hlavy, často nespecifikované, poruchy krevního tlaku, poruchy spánku. Na tělesné úrovni převládá pocit tenze a zvyšuje se riziko vzniku závislostí všeho druhu. Časté jsou poruchy imunity a postižení syndromem vyhoření bývají častěji nemocní.

## **2. 3. Úroveň sociálních vztahů**

Na úrovni sociálních vztahů dochází k celkovému utlumení sociability postiženého, zvyšuje se jeho nezáměr o hodnocení ze strany druhých osob. Objevuje se výrazná tendence redukovat kontakt s klienty, často i s kolegy a všemi osobami majícími vztah k profesi. Prohlubuje se zjevná nechuť k vykonávané profesi a ke všemu, co s ní souvisí. Výrazně se snižuje schopnost empatie, která zpravidla byla původně velmi vysoká. Na pracovišti dochází k narůstání konfliktů, obvykle v důsledku nezáměru, lhostejnosti a sociální apatie postiženého ve vztahu k okolí.

Přesto, že se syndrom vyhoření projevuje řadou specifických symptomů, nebývá v české výzkumné ani klinické praxi chápán jako samostatná diagnostická kategorie ve smyslu samostatné nosologické jednotky. A ani přes prokazatelně negativní vliv na pracovní výkon není dosud v našich socio-kulturních podmínkách klasifikován jako choroba z povolání (Kebza, Šolcová, 1998).

Mezinárodní klasifikace nemocí, 10. revize, 1992, uvádí v rámci skupiny diagnóz Z 73 – „Problémy spojené s obtížemi při vedení života“ i kategorii Z 73.0 – „Vyhasnutí (Vyhoření)“. Zde je tedy hlavní prostor pro diagnózu syndrom vyhoření. V závislosti na konkrétním klinickém obrazu by mohl být syndrom vyhoření nebo jeho některé momentálně dominující symptomy řazen částečně také do skupiny diagnóz F 48 – „Jiné neurotické poruchy“, zejména do podskupin F 48.0

– „Neurastenie“, F 48.1 – „Depersonalizační a derealizační syndrom“. Teoreticky lze též uvažovat o souvislosti s kategorií F 43 – „Reakce na těžký stres a poruchy přizpůsobení“, v tomto případě by však přicházela v úvahu pouze souvislost s chronickým stresem (Kebza, 2005).

### **3. Syndrom vyhoření ve vztahu k jiným negativním psychickým stavům**

Syndrom vyhoření se některými svými symptomy částečně podobá jiným známějším a z diagnostického hlediska propracovanějším poruchám či chorobám. Účelem této kapitoly je alespoň stručně popsat jejich vzájemné odlišnosti a najít charakteristiky, kterými je burnout specifický.

#### **3. 1. Syndrom vyhoření a stres**

Stres je fyziologická reakce organismu na nadměrnou zátěž, které se nemá možnost vyhnout. Jde o termín v dnešní době nadužívaný a vyjadřující také frustraci, úzkost, konflikt. Podobně jako syndrom vyhoření, bývá u člověka spojován s negativními emocionálními prožitky. Pro naši potřebu je důležité rozlišovat mezi stresem akutním a chronickým. Akutní stres imunitní systém aktivuje, určitá míra stresu je nutná pro optimální fungování organismu a jeho adaptaci na okolí. Tento typ stresu není příčinou burn-out. Problémem je dlouhotrvající pracovní stres v podobě např. opakovaně kladených požadavků na člověka, které přesahují jeho možnosti. Jde o tzv. chronický stres, který imunitní systém oslabuje a právě tento typ stresu bývá považován za jednu z hlavních příčin vzniku syndromu vyhoření. Někteří autoři považují stres za přechodný adaptační proces, kdy syndrom vyhoření je zhroucením tohoto procesu (Libigerová, 1999). Negativní vlivy, které působí na člověka ve stresových situacích, se nazývají stresory. Mohou být fyzické, psychické nebo sociální povahy. Člověk má sice značnou schopnost adaptace, ale pokud intenzita stresorů překročí únosnou mez, mohou se objevit patologické ireversibilní fyziologické i anatomické změny, které se manifestují jako nejrůznější choroby. Extrémním vyústěním neúnosné míry stresu může být smrt z přepracování, tzv. karoši, které posledních několik let trápí Japonsko. Lidé tam pracují až sto přesčasových hodin měsíčně a podle statistik zemřelo v roce 2002 na smrt z přepracování 317 Japonců.

Negativní důsledky stresu na duševní zdraví jsou uváděny také v souvislosti s posttraumatickou stresovou poruchou (Post Traumatic Stress Disorder = PTSD),

jako reakcí na extrémně silný stresor. O PTSD se zmíním dále v kapitole o zátěži v policejní práci.

Syndrom vyhoření má se stresem mnoho společného, nelze jej však s jeho pomocí vysvětlit plně. Při vzniku burnout a jeho rozvoji se uplatňuje nejen stres, ale další proměnné, jako osobnostní ukazatele, vykonávaná profese, sociální faktory a další. Důležitá je přítomnost počáteční motivace k podání vysokého výkonu, protože i člověk, který nebyl nikdy motivován, se může dostat do stresu, ale nemůže vyhořet!

### **3. 2. Syndrom vyhoření a deprese**

Deprese má se syndromem vyhoření mnoho společných symptomů, např. smutnou náladu, ztrátu motivace a energie, pocity bezcennosti apod., ovšem na rozdíl od burnoutu je všudypřítomná, kdežto burnout se zpravidla omezuje na myšlenky a pocity týkající se profesního výkonu. Důležité je odlišovat depresivní ladění či depresivní reakci pojící se k vyhaslosti od takové depresivní poruchy, která byla v dřívější terminologii označována jako tzv. endogenní deprese. K jejich odlišení může posloužit řada projevů. U syndromu vyhoření se zpravidla nevyskytuje sezónnost depresivního ladění a nevyskytují se tu ani ranní pesima typická pro tzv. endogenní depresi. Dále je důležité sledovat rozdíl v možnosti odklonitelnosti depresivního ladění, které je u vyhoření možné, pokud se psychika přeladí na nepracovní obsah. V oblasti poruch spánku je pro vyhasnutí typické zhoršené usínání, zatímco u deprese je to probouzení během spánku. Nesmíme opominout ani to, že hlavním terapeutickým prostředkem u deprese je farmakoterapie, burnout však na ni nereaguje a hlavním léčebným postupem je zde psychoterapie.

Syndrom vyhoření je provázen spíše zlostí a hněvem, kdežto deprese bývá provázena pocity viny a sebeakuzace. Vztah mezi depresí a burnout je opravdu velmi úzký, vyjádřeno Pearsonovým korelačním koeficientem dojdeme k hodnotám zhruba  $r = 0,40$  (Křivohlavý, 1998), nicméně jde o dva odlišné stavy.

### **3. 3. Syndrom vyhoření a alexithymie**

Další poruchou, podobající se burnout syndromu, je alexithymie. Jde o osobnostní konstrukt vytvořený lékaři jako pokus o vysvětlení neúspěšnosti psychoterapie u některých pacientů. Podobná s projevy burnout syndromu je oploštělost emotivity, otupělost v sociálních vztazích, celková netečnost, redukce invence, imaginativních aktivit a kreativity a někdy i konkrétně-operační styl myšlení (Kebza, 2005). Významný rozdíl lze nalézt zvláště v tom, že hlavním rysem alexithymie je nedostatek slov k vyjádření vlastních emocí, což u burnout syndromu není. Lidé trpící vyhořením emoce redukují, jsou neteční k emocím druhých, ale své vlastní emoce, zejména své obtíže, jsou schopni pojmenovat velice expresivně. Důležité je v souvislosti s alexithymií zmínit, že bývá ve vztahu k burnout syndromu považována za rizikový faktor, nicméně není dosud přijímána jednotně ani z hlediska etiologie ani z hlediska možných důsledků.

### **3. 4. Syndrom vyhoření a syndrom chronické únavy**

Únava je jedním z příznaků syndromu vyhoření, v obecné rovině má však užší vztah k fyzické zátěži, než je tomu u burnout. Křivohlavý (1998) uvádí, že z fyzicky způsobené únavy se lze poměrně snadno dostat odpočinkem či krátkodobou relaxací, což u vyhoření není možné. Únava následující po fyzické námaze je často pocíťována kladně, u burnout je však zpravidla prožívána negativně. Podobně je i únava z intelektuální činnosti často prožívána pozitivně, bývá spojena s radostí z toho, co se podařilo udělat. U vyhoření se však jedná o únavu prožívanou negativně, jako něco nepříjemného a je často spojována s pocity selhání a marnosti.

Zdánlivě blízko má charakteristika vyhaslosti také k syndromu chronické únavy (CFS- Chronic Fatigue Syndrome). Samotné správné určení CFS je však poměrně složité a u CFS, na rozdíl od burnout, převažuje nejasná etiologie (Kebza, Šolcová, 1998). Zjednodušeně lze konstatovat, že společným znakem CFS a burnout je právě výskyt únavy. Dále se podobají v projevech jako je snížená

schopnost soustředění, poruchy kognitivních funkcí a výskyt depresivní symptomatiky. Odlišnost CFS od burnout leží zejména v tzv. symptomových kritériích. Řada z nich je klíčová pro určení diagnózy CFS, ale u vyhoření je nenajdeme. Jsou to např. zvýšená teplota, citlivost až bolestivost lymfatických uzlin, bolesti kosterního svalstva, světloplachost a další (Kebza, 2005).

### **3. 5. Syndrom vyhoření a job withdrawal**

Syndrom job withdrawal, který je charakterizován jako ztráta osobní identifikace s prací a firmou, je výsledkem chronické pracovní nespokojenosti. Nevyhovující pracovní prostředí, špatné sociální vztahy na pracovišti, neuspokojivý systém odměňování, charakter práce, nadměrná zátěž a další negativní jevy vedou k poklesu pracovního úsilí, ztrátě pracovního zájmu a motivace (Pilařová, 2004). Projevy jsou velice podobné syndromu vyhoření, zvláště v oblasti poklesu pracovního výkonu, ale chybí zde např. hluboké emocionální vyčerpání. Je-li vysoce motivovaný jedinec orientovaný na výkon na jednom konci pomyslné škály míry syndromu vyhoření a na druhém konci vyhořelý jedinec, pak pracovní nespokojenost je daleko blíže středu takové škály, která nikdy nedosáhne svých hraničních poloh. Zatímco syndrom vyhoření má své kořeny ve vztahu pracovník & klient, job withdrawal je spíše o vztahu pracovník & zaměstnavatel. Vyhoření má závažné důsledky v první řadě pro kvalitu života postiženého jedince, přičemž pokles kvality jeho práce je vedlejším negativním produktem. Syndrom pracovní nespokojenosti zaměstnanců má dopad především pro zaměstnavatele, kterému se vrací v podobě neloajality, slabých pracovních výkonů, absence v práci nebo fluktuace zaměstnanců.

### 3. 6. Další příbuzné pojmy

V souvislosti s jevy podobnými burnout syndromu ještě zmíním **dysthími**, poruchu sebehodnocení, která má některé podobné projevy jako vyhoření, např. sklíčenost, špatné soustředění nebo poruchy spánku, ale lidé s dysthímií bývají profesně zdatní a úspěšní. Neschopnost radovat se zasahuje celý jejich život, kdežto u burnout syndromu se špatná nálada vztahuje zpravidla jen na pracovní oblast.

Odborná literatura odlišuje ještě vyhoření od **vyčerpání**. Přestože oba jevy mají mnoho společných charakteristik, liší se příčiny těchto stavů. Příčinou vyčerpání může být jakákoliv běžná chronická zátěž a to duševní, fyzická či emocionální, kde negativní aspekty trvale převažují nad pozitivními a kde se člověku nedostává přiměřené odměny či ocenění. Vyhoření se naproti tomu objevuje jako důsledek chronické emocionální zátěže spojené s dlouhodobým a intenzivním nasazením pro druhé lidi (Mallotová, 2000). Odlišnost vyčerpání od burnout syndromu považuji za velice obtížné a hranici mezi nimi za velmi tenkou.



## 4. Proces vyhoření

Příznaky syndromu vyhoření mohou budít dojem, že se jedná o statický stav, ke kterému došlo v důsledku řady okolností, zejména při působení chronického pracovního stresu. Jedná se ale o stále se vyvíjející proces, který má svůj začátek, průběh a konec.

V literatuře se můžeme setkat s řadou přístupů k popisu a stanovení různého počtu fází vzniku a vývoje vyhaslosti. Na následujících stránkách uvádím ty, které mne zaujaly nejvíce.

Autoři **Edelwich a Brodský** (in: Mallotová, 2000) rozlišují v dynamice průběhu procesu vyhoření u většiny případů **pět stádií**.

Celý proces zpravidla začíná prvotním **nadšením**, na obecné úrovni se hovoří o tzv. iniciační fázi původního zapálení pro věc. Mnoho, snad příliš mnoho nováčků vstupujících do některé z pomáhajících profesí si s sebou do prvního zaměstnání přináší velké naděje a nerealistická očekávání. S nadšením se vrhají do práce, o které zpočátku nemají příliš jasné představy. Vysoké pracovní nasazení jim často přináší silné uspokojení a práce se může stát nejdůležitější částí jejich života, jeho naplněním, smyslem. Největší nebezpečí této fáze spatřují autoři v identifikaci pomáhajícího s klienty a v neefektivním vydáváním energie, které se často pojí s dobrovolným přepracováváním.

Po prvotním nadšení následuje období **stagnace**, v němž dojde k prozření, vystřízlivění, k náhledu, že ideály nejsou plně realizovatelné. Počáteční nadšení opadá a pracovní realita dává člověku jasně najevo, kde jsou jeho meze. Práce už není tak přitažlivá a pracovník si v tomto stadiu začíná uvědomovat, že existují i jiné hodnoty než práce a začíná je postrádat.

Období stagnace postupně přechází do stadia **frustrace**. U pracovníka začíná převažovat zklamání řešeným problémem či celou prací, klienti (či osoby, s nimiž je v kontaktu a na jejichž hodnocení je závislý) začínají být vnímány negativně. Charakteristické pro toto období jsou pochybnosti o efektivitě vlastní práce a pátrání po smyslu práce jako takové. Mezi typické otázky této fáze patří: Jaký smysl má pomáhat lidem, kteří nespolupracují nebo nedělají pokroky? Má vůbec smysl

pomáhat lidem, když mi to byrokracie znemožňuje? V této fázi se mohou objevit emocionální a fyzické obtíže a začínají se vyskytovat i problémy ve vztazích na pracovišti, např. s nadřízenými.

V další fázi vyhaslosti nastupuje **apatie**, která je častou a přirozenou reakcí na výše popsanou frustraci. Stadium apatie se objevuje v situaci, kdy je člověk v práci trvale frustrován, nemá však možnost tuto situaci změnit, neboť je na práci jako na zdroji obživy závislý. Mezi časté projevy apatie patří například stav, kdy člověk dělá pouze to, co má v náplni práce, na rozdíl od počátečních přesčasů začne přesně dodržovat pracovní dobu, vyhýbá se novým úkolům, někdy i klientům. V této fázi již v různé míře propuká hostilita vůči klientovi, ale i vůči všemu, co souvisí s profesí či vykonávanou prací. Toto stádium představuje stav úplné vyhaslosti, vyčerpání, provázené cynismem, odosobněním a ztrátou lidskosti (Kebza, Šolcová, 1998).

Jako poslední fázi procesu vyhoření vymezili autoři stadium **intervence**. Intervencí rozumí jakýkoliv krok, který je reakcí na vyhoření a vede k přerušení koloběhu zklamání prací či kontakty s klienty. Způsob intervence má mnoho podob. Člověk si může udělat více času na soukromý život, zařídí si dovolenou či změni prostředí, ve kterém se po práci pohybuje. Možností je i další vzdělávání a intervence může také znamenat nově si definovat svůj vztah k práci, ke klientům, ke spolupracovníkům a přátelům.

Zařazením této poslední fáze do procesu vzniku a rozvoje burnout syndromu autoři velmi názorně ukázali, že se skutečně jedná o dynamický a proměnlivý a zejména zvrátitelný jev. Závěrečná fáze vyhoření nepředstavuje konec, utrpení bez možné změny, naopak, je zde prostor pro vlastní růst a přeměnu.

Dalším z přístupů ke stanovení fází vyhaslosti je koncepce **Ch. Maslachové** (in: Křivohlavý, 1998), která vytvořila **čtyřfázový** model procesu burnout:

1. podstatou první fáze je prvotní idealistické nadšení a zaujetí pro věc, spojené s déletrvajícím přetěžováním,
2. ve druhé fázi se postupně objevuje psychické a částečně i fyzické vyčerpání,

3. během třetí fáze nastupují počátky dehumanizované percepce okolí jako obranného mechanismu před dalším vyčerpáním a
4. pro čtvrtou fázi je charakteristické celkové vyčerpání, převažuje negativismus, nezájem, lhostejnost a syndrom vyhoření propuká v celé pestrosti svých projevů.

Dle jejich zjištění se při rozvoji burnout nejdříve objevuje *emocionální vyčerpání* jako odpověď na mimořádné požadavky okolí kladené na daného jedince. Zvýšená míra vyčerpanosti pak vede k *depersonalizaci*, která se projevuje snahou odpoutat se od druhých lidí, distancovat se od nich a stáhnout se do sociální izolace. Oba tyto faktory, které se objevují postupně, se poté spojí a ovlivní výkonnost člověka. Jako třetí komponenta se tak objevuje *snížená pracovní výkonnost*, jejímž hlavním důvodem je, že práce sama o sobě v této situaci pozbývá smyslu a emocionální vyčerpanost znemožňuje dosahování obvyklého výkonu.

Někteří autoři přistupují ke hledání podstaty procesu vyhoření pomocí podrobnějšího členění jeho fází. Mezi ně patří například trojice autorů **Golembiewski, Munzenrider a Stevenson**, která v roce 1986 zveřejnila osmifázový model procesu burnout. Osm stádií vyhaslosti autoři stanovili uplatněním dynamiky tří výše uvedených komponent modelu Maslachové z hlediska jejich nízké, střední a vysoké úrovně výskytu (Kebza, Šolcová, 1998).

**Alfried Längle**, současný představitel rakouské školy logoterapie a existenciální psychoterapie, vidí v procesu vyhoření **3 fáze** (Křivohlavý, 1998).

První fázi představuje dle Längleho situace, kdy má člověk, který se pro něco cele nadchl, před sebou určitý cíl. Má pro co žít a svůj život vnímá jako smysluplný, neboť se snaží přiblížit vytyčenému cíli. Smysluplnou se stává i pracovní činnost, neboť usnadňuje dosažení cíle, je prostředkem k jeho dosažení.

Ve druhé fázi se z prostředku stává cíl. Člověk, který dříve dělal svou práci proto, že v ní viděl smysl života, se jí začíná zabývat proto, že se mu stal žádoucím její vedlejší produkt – nejčastěji peníze. Práce mu stále něco přináší, ale tento přínos se čím dál tím více vzdaluje od prvotního smysl dávajícího cíle. Člověk, u kterého dochází k tomuto procesu, stále zůstává na místě, kde původně nadšeně pracoval, dochází však u něho k odcizení. Toto odcizení je pak předstupněm tzv.

existenciálního vakua, prázdnoty bytí. Základní motivace člověka hledající smysluplné cíle v životě je frustrována a nastupují cíle zdánlivé, které se projevují jeho prohlubující se konformitou. Tyto zdánlivé cíle však nejsou s to uspokojit touhu člověka po smyslu bytí. Nezodpoví mu otázky po smyslu existence, nadšení člověka pohasíná a postupně přichází třetí fáze.

Třetí fázi nazývá Längle „životem v popelu“ a dle jeho poznatků je pro ni charakteristická ztráta úcty k hodnotě druhých lidí, věcí a cílů, která vede k zvěcnění sociálního světa. U člověka postiženého syndromem vyhoření se tento stav projevuje necitlivým chováním, cynismem, ironií a sarkasmem ve vztahu k druhým. Další charakteristikou této fáze je ztráta úcty k vlastnímu životu. Postižený se chová cynicky i sám k sobě, ztrácí úctu k vlastnímu přesvědčení, nadšení a snahám. Nic pro něho nemá opravdovou hodnotu, propadá se do existenciálního vakua, do bezesmyslného života, který se stává pouhým přežíváním.

## 5. Metody zkoumání syndromu vyhoření

Poznávat a diagnostikovat syndrom vyhoření je možno různými způsoby: pozorováním, sebepozorováním, rozhovorem, dotazníkovým šetřením, ale nejlépe kombinací více metod. V praxi je důležité odlišovat syndrom burnout od jiných stavů, např. od deprese.

První metody, sloužící k diagnostice vyhoření, vznikaly na přelomu 70. a 80. let 20. století. Jednou z prvních metod používaných při zjišťování míry burnout syndromu byla škála „**The Tedium Scale**“ A. Pinesové. Tato autorka ve svých publikacích zpočátku prosazovala pojem „tedium“ – únava, nuda, otrava, který však pod vlivem rychle převládajícího termínu burnout opustila (Kebza, Šolcová, 1998).

Další podobná metoda, která byla vytvořena v tomto období, nesla název „**The Staff Burnout Scale for Health Professionals**“ a byla určena ke zjišťování úrovně vyhaslosti u zdravotnických pracovníků (Jones, 1980, 1981, in: Kebza, Šolcová, 1998).

Mezi metody nejčastěji používané k odbornému vyšetření syndromu vyhoření patří metoda „**Maslach Burnout Inventory**“ (MBI), kterou v roce 1981 poprvé publikovala kalifornská psycholožka Christine Maslachová spolu se svou spolupracovnicí Susan Jacksonovou. Tato dotazníková metoda obsahovala ve své první verzi 22 položek a tři subškály – *emoční exhausce*, *depersonalizace* a *snížená osobní výkonnost*. Všechny položky jsou posuzovány z hlediska frekvence výskytu (sedmibodová škála) a z hlediska jejich prožívané intenzity (osmibodová škála). Dle autorky vykazovala metoda poměrně vysokou reliabilitu. V druhé verzi dotazníku v roce 1986 byla pro zjednodušení vyhodnocení a interpretace vypuštěna škála intenzity. Řada autorů dnes nicméně preferuje původní verzi (Kebza, Šolcová, 1998).

Třetí verze tohoto dotazníku (Maslach, Jackson, Leiter, 1996, in: Kebza, Šolcová, 1998) byla publikována po dalších deseti letech a došlo v ní k zásadnějším změnám. Metoda byla přejmenována na „**Maslach Burnout Inventory – General Survey**“ a byly v ní vytvořeny tři nové subškály – *vyčerpání* („*exhaustion*“), *cynismus* („*cynicism*“) a *profesionální výkonnost a uplatnění* („*professional*“).

efficacy“). Cynismus je chápán jako negativní zvládnání („coping“), který pozitivně koreluje s vyčerpáním a negativně s profesionálním uplatněním. Autoři se touto úpravou snažili zachytit příčiny vyhoření nejen u profesionální práce s lidmi, ale i u jiných zaměstnaneckých kategorií, kde dochází jen k příležitostnému kontaktu s lidmi.

Týmy Maslachové a Pinesové inspirovaly tvorbu dalších metod, postupně tak vznikala řada analogických postupů, např. „The Meier Burnout Assessement“ (MBA, Meier, 1984), „Teacher Burnout Scale“ (TBS, Seidman, Zager, 1986 – 1987) či „Teacher Stress Reactions“ (TSR, French, 1991) a další (Kebza, Šolcová, 1998).

Mezi poněkud speciální metody patří metoda izraelských psychologů a lékařů S. Melameda, T. Kushnira a A. Shiroma s pracovním názvem „**BoTeLis**“ (Kebza, Šolcová, 1998), která představuje medicínský přístup ke zkoumání burnout syndromu. Zahrnuje celkem 16 položek a obsahuje tři subškály – *burnout* (Bo), *tenze* (Te) a *netečnost* („listlessness“, Lis). Všechny položky jsou hodnoceny na sedmibodové posuzovací škále typu „Jak často“ s rozpětím od „Téměř nikdy“ (1) po „Téměř vždy“ (7). Autoři pomocí této metody ověřovali hypotézu o vztahu vyhaslosti a kardiovaskulárních chorob (Kebza, Šolcová, 1998).

Existují také jednodušší diagnostické metody, které může využít každý, kdo si chce sám zjistit, jak na tom ve vztahu k vyhoření je. Mezi tyto samoobslužné metody patří přepracovaná verze **dotazníku A. Pinesové**, která jej se svými spolupracovníky (Pines, Aronson a Kafry, 1981, in: Kebza, Šolcová, 1998) publikovala pod názvem „**Burnout Measure**“ (BM). Tato metoda je v literatuře hojně citována a zdá se, že se jedná o druhou nejčastěji užívanou metodu k diagnostice vyhaslosti. Obsahuje 21 položek, ke kterým se respondent vyjádří podle četnosti určitých pocitů na sedmibodové škále s rozpětím od „Nikdy“ (1) po „Vždy“ (7). Metoda zjišťuje tři hlavní prožitkové složky vyhaslosti – *pocity tělesného, emočního a duševního vyčerpání*. Faktorově analytické studie však ukazují, že všechny položky sytí pouze jeden hlavní faktor, kterým je faktor *vyčerpání*. Dotazník BM vykazuje dobrou vnitřní konzistenci, vysokou reliabilitu po uplynutí jednoho až čtyř měsíců a má i vysokou míru shody mezi údaji, kdy

člověk hodnotí sám sebe a kdy ho hodnotí někdo, kdo ho dobře zná (Křivohlavý, 1998).

Další z metod typu diagnostické samoobsluhy je tzv. **Orientační dotazník**, který v roce 1990 ve své knize publikovala čtveřice autorů D. Hawkins, F. Minirt, P. Maier a Ch. Thurstman (Křivohlavý, 1998). Jeho velkým kladem je, že respektuje psychické vyhoření jako proces a tím umožňuje včasné rozpoznání rozvíjejícího se vyhoření. Orientační dotazník obsahuje 24 tvrzení, se kterými má respondent vyjádřit buď souhlas nebo nesouhlas.

Mezi další dotazníky, které se objevily v literatuře určené široké veřejnosti a umožňují vlastní diagnostiku, patří **dotazník A. Potterové**, která ve svém pohledu spojuje humanistickou psychologii, východní psychologii a behaviorismus. Dotazník obsahuje 25 tvrzení, ke kterým se respondent vyjadřuje na základě četnosti na škále 1-5 (Potterová, 1997). V neposlední řadě je nutné zmínit **dotazník míry vyčerpání** dle M. Rushe, který, jak sám autor upozorňuje, není testem, ale pouze pomůckou k určení, zda se dá hovořit o burnout syndromu. Obsahuje 20 položek, se kterými se dotazovaný buď ztotožňuje („rozhodně ano“) nebo neztotožňuje („rozhodně ne“) na pětistupňové škále (Rush, 2003).

Posuzování míry vyhoření by mělo být výsledkem použití více metod, např. rozhovoru a dotazníku. Podmínkou validních výsledků dotazníku je přirozeně striktní diskrétnost šetření a důvěra respondenta v to, že výsledky nebudou nijak zneužity nebo využity např. zaměstnavatelem.

## **6. Možnosti prevence a intervence**

Syndrom vyhoření patří mezi jevy, kterým je naštěstí možné předcházet. Prevence je poměrně snadno realizovatelná pro každého, kdo naslouchá sám sobě a občas si nechá i poradit. Zmíním i možnosti intervence pro případy, kdy si člověk začne naslouchat příliš pozdě a syndrom vyhoření se začne projevovat.

Pro prevenci vzniku syndromu vyhoření obecně platí stejná pravidla, jako při prevenci stresu. Ayala Pinesová považuje za klíčový bod prevence trénink vnímavosti na profesní zátěž u pracovníků ohrožených vyhořením. Zdůrazňuje, že na počátku jejich kariéry je nutné poskytnout jim dostatek informací o nárocích dané profese a připravit je na ně tak, aby se co nejvíce zmírnil počáteční šok z praxe, který bývá uváděn v úzké souvislosti se syndromem vyhoření.

V rámci preventivních opatření zaměřených na zvládnání burnout syndromu můžeme vysledovat dvě strategie. První strategie je zaměřena na vlastní možnosti ohroženého pracovníka, odehrává se na úrovni jedince. Druhá strategie zahrnuje opatření na úrovni organizace.

### **6. 1. Opatření na úrovni jedince**

Prevenci na úrovni jedince představuje zejména práce člověka na sobě samém. Kebza, Šolcová (1998) na straně jedince uvádějí potřebu zvládnout základní pravidla, jak si zachovat zdraví a nepodléhat stresu a to alespoň na úrovni znalostí. Důležité je vyhnout se příliš osobnímu prožívání událostí (nebrat si věci osobně) a aktivně přistupovat k řešení problémů. Mezi zásady takového přístupu patří podle Kebzy (2005) např. být otevřený ke světu kolem nás, nebát se změn, nebýt pasivní, aktivně jednat, počítat se stresujícími situacemi, izolovat stres od ostatních aktivit, pěstovat dobré vztahy s lidmi, vytvářet si kolem sebe příznivé prostředí, osvojit si zdravý životní styl.

Zdravý životní styl zahrnuje správné stravovací návyky, dostatek pohybu, dostatek spánku a relaxaci, odpočinek. Podle výzkumů provedených na universitě



v Tel Avivu (Westman and Eden, 1997) má dovolená nebo dokonce i krátkodobé vysazení z práce např. přes víkend, za následek pokles burnout syndromu. Ve své studii zkoumali „bílé límečky“, tedy úředníky, nikoliv pomáhající profese. Dotazník (21-položkový Burnout Measure Pinesové) zadali zkoumané skupině pětkrát, dvakrát před dovolenou, jednou během dovolené a dvakrát po skončení dovolené. Během dovolené (délka i místo trávení pracovního volna se lišily) hodnoty vyhoření výrazně poklesly, ovšem tři dny po skončení volna se částečně vrátily a po třech týdnech od dovolené se vrátily na původní hodnotu naměřenou před pracovní pauzou. Dobrá zpráva je, že burnout není konstantní, ale odstraněním stresorů ho lze poměrně rychle redukovat nebo eliminovat. Špatná zpráva je, že efekt odpočinku rychle vyprchá.

Maslachová navrhuje nové přístupy k prevenci syndromu vyhoření, které charakterizuje jako „rozvoj opozitních charakteristik syndromu vyhoření“ (myslí tím zejména posilování pracovního zaujetí) a „vnímání rizik vyhoření“ (zaměření se na faktory zvyšující pravděpodobnost rozvoje tohoto syndromu). U profesí obsahujících práci s lidmi doporučuje vytvořit si jistý odstup od klientů, pro což nabízí různé techniky (in: Kebza, 2005, str.148).

Potterová (1997) navrhuje jako důležité pro prevenci burnout identifikovat své „spouštěče“ stresu (dělat si poznámky co mě vystresovalo, jak jsem reagoval), aktivně se jim vyhýbat, změnit reakci na ně, nacvičit si modely pro řešení náročných situací, vybrat si vhodnou práci, stanovit si vlastní priority.

Křivohlavý ve své publikaci (1998) uvádí 59 velmi konkrétních rad, které z velké většiny patří také mezi doporučení právě na úrovni jedince.

## **6. 2. Opatření na úrovni organizace**

Výsledky řady výzkumů potvrzují, že se syndrom vyhoření promítá do postojů a způsobů chování souvisejících s výkonem pracovní činnosti – absence v zaměstnání, fluktuace, snížené pracovní nasazení, nižší pracovní spokojenost aj. – a má i ekonomické důsledky (Houben, Nijhuis, 1996, in: Kebza, Šolcová, 1998). Proto je v zájmu zaměstnavatele, aby se prevencí vyhaslosti zabýval. Maslachová

(2001) naznačuje, že syndrom vyhoření je spíše signálem nefungující organizace, a jedná se tedy více o systémové selhání než osobní. Vedla ji k tomu zkušenost, že v jednom oddělení se setkáme s několika „postiženými“, zatímco v jiném podobném oddělení jsou lidé zcela bez potíží.

Maslachová a Liter (2001) stanovili 6 oblastí pracovního života, které jsou rozhodující pro eliminaci vyhoření a nezbytné pro pracovní zaujetí jednotlivce:

- a) množství práce
- b) řízení
- c) ocenění
- d) komunita (pracovní společenství)
- e) spravedlnost („férovost“)
- f) hodnoty

Čím více nachází jednatel a organizace v jednotlivých oblastech společnou řeč a „zapadají do sebe“, tím větší bude pracovní angažovanost zaměstnance. Pokud panuje v některých oblastech výrazná neshoda, je pravděpodobné, že se objeví vyhoření.

Řada organizací nyní přistupuje k využívání programů zaměřených na osobní rozvoj, využívá koučingu, poskytuje výcvik v profesních dovednostech, podporuje aktivity zaměřené na týmovou spolupráci (teambuilding), programy celoživotního vzdělávání, prodloužená doba placené dovolené atd. Řada podniků a firem, převážně však v zahraničí, investuje do kondičních programů, které prokazatelně snižují fyzický a psychický stres a tím i náklady na nemocenské a fluktuaci zaměstnanců. Ukazuje se, že velký význam má soustavné vzdělávání, zvýšení participace pracovníků na rozhodování, vytvoření sociálně citlivého prostředí a jasný kariérní řád. Pozitivní úlohu v předcházení syndromu vyhoření a při redukci stresu může sehrát poskytování supervize nebo debriefing (např. u policistů, hasičů, vojáků je žádoucí stručně probrat náročný zásah bezprostředně po jeho skončení, vytvořit prostor pro vyjádření pocitů...).

Mezi další preventivní kroky patří odstranění časového tlaku na pracovníka delegováním úkolů v pracovním týmu, zlepšení vlastní organizace práce,

zařazování přestávek do pracovního procesu, stanovení realistických cílů, možnost zpětné vazby a pravidelné průzkumy spokojenosti zaměstnanců.

Základem pro preventivní opatření je důkladná analýza situace a určení, které vnější a vnitřní podmínky jsou pro rozvoj zátěže rozhodující a co je předmětem frustrace. Teprve na základě podrobného prozkoumání situace je možné stanovit efektivní opatření a to jak na úrovni jedince, tak na úrovni organizace.

### 6. 3. Možnosti intervence v souvislosti se syndromem vyhoření

Intervenční i preventivní strategie uplatňované vůči vyhoření se do určité míry překrývají. Již bylo zdůrazněno, že vyhoření probíhá jako proces a řada preventivních opatření působí i jako zásah do již započatého procesu. Mezi opatření, která jsou zároveň jak prevencí, tak intervencí, patří např. systém **posttraumatické intervenční péče**, který začaly využívat zejména bezpečnostní složky po náročných zásazích, živelných katastrofách apod., nebo anonymní linka pomoci v krizi, která poskytuje pomoc policistům i jejich rodinným příslušníkům.

Možnost odborné intervence v rovině jedince představuje psychoterapie. Zvláště vhodnou se pro vyhoření jeví **existenciální psychoterapie**, která má svůj původ ve Spojených státech. Již v úvodní části této práce byly nastíněny souvislosti mezi syndromem vyhoření a pocity člověka, který zažívá existenciální úzkost. Burnout syndrom se mimo jiné projevuje právě stavy, kdy postižený prožívá ztrátu smyslu vlastní existence. Existenciální psychoterapie se soustřeďuje na svět vnitřních prožitků člověka a tím mu umožňuje vyrovnat se s otázkami podstaty lidské existence, smyslu života, svobody, odpovědnosti apod..

Další vhodné psychoterapeutické školy, daseinanalýza a logoterapie, vznikly v návaznosti na existenciální východiska, ale v evropském kontextu.

**Daseinanalýza** se snaží pomoci postiženému nalézt cestu k pochopení vlastní existence a pomoci mu jeho vlastní existenci co nejlépe, nejodpovědněji a autenticky realizovat. Důraz je kladen na jedinečnost a neopakovatelnost individuality člověka a na jeho další vývoj. Pozornost se zaměřuje zejména na jeho

nynější situaci tady a teď, a na to, kam směřuje. Cílem je pochopení a naplnění vlastního bytí, ovládnutí umění být sám sebou (Kebza, Šolcová, 1998).

**Logoterapie** (logos=mysl) se zaměřuje na to, aby pomohla člověku v úsilí nalézt vlastní životní smysl v souladu s vlastním životem a osobností. Základem pro to je objevování nových hodnot v životě a nových důvodů, proč žít. Pro osoby s plně rozvinutým syndromem vyhoření může být tato pomoc klíčová, neboť jejich svět, především pracovní, se zhroutil a oni ztratili jeho smysl.

V psychoterapii vyhoření najdou uplatnění i další postupy, vycházející např. z **behaviorální** či **kognitivně-behaviorální terapie**. Účinek těchto postupů však bude zaměřen spíše na dílčí problémy než na samu podstatu problému vyhoření.

#### 6. 4. Sociální opora

Fenoménem sociální opory se intenzivně zabývá sociální psychologie, která podrobně zkoumá druhy sociální opory, zdroje, vliv, mechanismy mobilizace sociální opory, ale i jeho „odvrácenou tvář“. Sociální opora představuje jeden z hlavních protektivních faktorů dávaných do souvislosti s burnout syndromem, proto stručně přiblížím obsah tohoto pojmu.

K. Heller (1979, in: Výrost, Baumgartner, 2001) definuje sociální oporu jako souhrnné vyjádření pro informace nebo aktuální jednání, které jednotlivce vede k přesvědčení, že si ho ostatní lidé váží, stojí o něho a v případě potřeby jsou mu ochotni poskytnout pomoc a péči. Podstatu tohoto pojmu tvoří především vědomí si toho, že nám jsou blízcí lidé ochotni pomoci, než samotný fakt podpory v minulosti již získané.

Sociální opora má hlavní zdroje v rodině, v zaměstnání (od spolupracovníků), mimo práci od přátel, dobrých známých, v rámci trávení volného času atd. Nedostatek opory pozitivně koreluje s vyhaslostí. Zdá se, že největší význam v této souvislosti má opora poskytovaná stejně postavenými spolupracovníky (tzv. peer-support).

Význam sociální opory ze strany spolupracovníků zdůrazňuje i C. Cherniss (in: Kebza, Šolcová, 1998). Za hlavní faktory předcházení vyhoření považuje tři skupiny okolností, přičemž druhá skupina se týká právě kolegiální opory.

Jsou to:

1. nalezení smysluplné pracovní činnosti,
2. získání a převzetí profesionální autonomie a opory,
3. konstituování přirozeného vztahu k práci a dalším životním aktivitám, včetně poznání přínosu, který člověk přináší prací a práce přináší jemu.

Etzion (1984) uvádí, že opora rodiny je důležitá zejména pro ženy, naproti tomu pro muže jsou důležité především pozitivní vztahy na pracovišti. Ženy při stresu více než muži vyhledávají sociální oporu ve svém okolí a dokáží více „profitovat“ ze svých sociálních vztahů ve smyslu zisku pro svou psychickou pohodu. Obě pohlaví se při hledání sociální opory více spoléhají na oporu žen (Kebza, 2005).

Svobodný způsob života představuje větší šanci na vyhoření. Pro bezdětné práce často znamená hlavní zdroj sociálního života, což může zvyšovat riziko vyhoření. Život v rodině s sebou přináší nové vztahové zkušenosti, nové způsoby komunikace, praktický trénink při řešení problémů, větší toleranci a vyrovnanější perspektivu pro období krizí. To pochopitelně platí pro uspokojivé rodinné vztahy, protože nefungující manželství a konflikty mezi členy rodiny většinou negativně ovlivňují schopnost čelit stresu.

Souhrnem lze říci, že sociální opora, zejména kolegiální, spolu s harmonickým rodinným životem, představují podstatné protektory syndromu vyhoření.

## **7. Burn-out ve vztahu k policejní práci**

### **7. 1. Specifika policejní práce**

Málokteré povolání přitahuje tolik pozornosti, vzbuzuje kontroverzní emoce, inspiruje tolik scénáristů, režisérů, spisovatelů, je vděčným tématem vtipů a zároveň je pro veřejnost zahaleno jistou rouškou tajemnosti. Podobně jako lékaři, mají policisté zvláštní intimní vztah s pulsem života společnosti a s jejími změnami, stejně jako oni jsou tu, aby zachraňovali, ale také chránili, střežili, odhalovali, vyšetřovali, stíhali, pátrali, konali, dohlíželi... Popsat dobře povahu policejní práce obecně je velmi obtížné, neboť tato je funkcí geografie a času a i v České republice se poměrně rychle vyvíjí. Obsah pojmu policejní práce se odvíjí od kulturních, společenských, politických, legislativních, ale i ekonomických podmínek společnosti, které slouží. Úkoly policie a způsob, kterými je plní, se velmi liší např. dle politického zřízení, ale i mezi evropskými státy, patřícími do jedné „unie“ nalezneme odlišná paradigmata policejní práce. Například Velká Británie, která má neozbrojený policejní sbor, klade důraz na preventivní aspekty práce, předcházení trestným činům a prosazuje tzv. „community policing“, tedy práci policie ve vztahu s veřejností, kdežto v České republice převládá represivní charakter policejní práce. Není pravdou, že by jeden způsob byl správný a druhý špatný, spíše záleží na okolnostech využívání. Stejně tak neexistuje jednoznačná definice „dobrého poldy“. Někdo může pod tímto označením vidět houževnatého, drsného, akčního, ulicí protřelého „reaktora“, někdo citlivého, empatického „proaktora“ (Hájek, 1997).

Ve většině demokratických zemí je úkolem policie chránit majetek a zdraví občanů, udržovat veřejný pořádek, předcházet trestným činům, potírat trestnou činnost, vyšetřovat trestné činy, kontrolovat dopravu, střežit důležité objekty a osoby. Z taxativně vyjmenovaných úkolů však vyplývá pro policistu také řada exklusivních rolí, které jsou „citlivé“, nicméně společnost se shodla na tom, že policie má její důvěru i pro následující role:

- Být tyranem. Policista má právo za jistých okolností použít sílu, případně i zbraň, stane se surovcem, kterému se ale neodmlouvá a úder nevrací, má

formální autoritu vám cokoliv odebrat, vstupovat do soukromí, provést osobní prohlídku.

- Být sběračem informací. Málokdo má v dnešní době informačních technologií lepší know-how, možnosti a zkušenosti zjistit o komkoliv cokoliv. Policejní práci nelze dělat bez shromažďování informací o občanech.
- Být diktátorem morálky. Prapůvodní poslání policie mělo k morálce daleko blíž, než dnes, přesto práce policie reprezentuje určitá morální pravidla, která společnost ctí. Rabi Friedman trefně říká, že policisté jsou „kazatelé světové víry“ (in: Gaines, 2003)
- Definovat hodnoty a hranice „střední třídy“. Velmi bohatí policii nepotřebují, mají svůj svět a svůj bezpečnostní servis. Policie nebyla nikdy úspěšná v boji s chudobou a pro „low classe“ nemá valný význam. Policie je institucí největší, prostřední vrstvy společnosti a drží její hranice.
- Zasáhnout silově proti vlastním občanům. Během fotbalových utkání, technopárty, demonstrací apod. může policie při nepokojích a ohrožení veřejného pořádku použít i razantnější donucovací prostředky.
- Obtěžovat řidiče. Žádný řidič nemá rád dopravní policii, a přesto podstoupíme otravnou silniční kontrolu, znechuceně zaplatíme pokutu. Zanádáme, ale nakonec souhlasíme, že policisty na silnicích je nutné v zájmu bezpečnosti a všeobecného zájmu strpět.

Na druhé straně je potřeba říct, že zákon s dobou více a více omezuje pravomoci ochránců zákona a je „měkčí“ k občanům případně podezřelým či obviněným. K rozšíření pravomocí orgánů činných v trestním řízení sáhly Spojené státy (paradoxně právě kolébka boomu lidských práv) po útocích z 11. září, avšak tvůrci a prosazovatelé takových změn (tzv. „Patriot Act“) dodnes čelí ostré kritice ze strany veřejnosti. Veřejnost chce být absolutně ochráněna, ale je citlivá na zásahy do soukromí a vlažná v ochotě spolupracovat s policií (myšleno v kladném slova smyslu). V České republice se ročně asi třetina obyvatel stane obětí nějakého

trestného činu, ale jen asi 60 % lidí je ochotno vypovídat jako svědek trestného činu (Šimoník, 2004).

Policista by měl být nejlépe právník, atlet, vědec, lékař, psycholog, úředník a státní zaměstnanec v jednom. V policejní profesi se mísí velká míra odpovědnosti, velké očekávání, nízká tolerance veřejnosti k chybě policistů, hodiny nudy následované pár minutami hororu nebo extrémně náročné situace vyžadující rychlé rozhodování a znamenající velkou míru zátěže.

## **7. 2. Policie ČR dříve a dnes**

Pro lepší pochopení povahy policejní práce na začátku 21. století v Čechách je potřeba malý exkurz do historie. Při vzniku samostatného Československého státu v roce 1918 převzal nový stát do značné míry systém Rakouska-Uherska a s tím i celkem řídkou síť policejních úřadů. Četnictvo bylo vojensky organizovaným sborem, který sice spolu se silniční policií patřil pod ministerstvo vnitra, ale podléhal vojenským zákonům a soudům. Úkolem a posláním četníků bylo: „pečovati o veřejnou bezpečnost osob a majetku, udržovati veřejný řád a vésti v patrnosti obyvatelstvo a cizince“ (§2 zákona 165/1920 Sb.). Během prvních dvaceti let doznala původní rakouská struktura četnictva značných změn, velkého rozmachu, zdokonalení a dosáhla vysoké úrovně. Úspěšný proces zastavila 2. světová válka. Po roce 1945 řešila vláda úkol, jak zkorodovaný systém bezpečnostních složek oživit, doplnit a nastartovat. Policie a četnictvo se nemohlo rozpustit, protože nebyly nové vycvičené jednotky, které by je nahradily. Hlavním úkolem bylo najít mladé vhodné lidi, začlenit je do bezpečnostních služeb a vytvořit pohotovostní jednotky pro pohraničí, kde dosud nebyla vytvořená hranice. Následujících několik let procházela policie řadou reorganizací a formovala jako nástroj totalitní moci. Nové uspořádání a formy práce podle sovětského vzoru přinášely řadu nedostatků, chybných metod práce, porušování zákonnosti, nezákonné jednání příslušníků, podceňování klasických metod kriminalistické práce. Dogmatické přebírání sovětských zkušeností podlomilo zásadně profesionalitu bezpečnostních sborů. Policie se stala synonymem pro prosazování



totalitní moci, základním principem zákona byla vedoucí úloha KSČ, jednota SNB (Sbor národní bezpečnosti) a prioritou byla ochrana režimu a socialistického vlastnictví. Zejména některé složky policie, např. StB (Státní bezpečnost) nebo pohraniční jednotky se zcela zpronevěřily svému poslání služby občanům a animosita civilního obyvatelstva a policie narůstala.

Po pádu režimu v roce 1989 nastal přechod k demokratickému státu, kde policie není služkou vládnoucí skupiny, je měla by být nestranná a uplatňovat zákony respektující základní lidská práva a svobody pro všechny stejně závazné. V totalitním režimu byla policie součástí ministerstva a mnoho úředníků byli policisté. Nejprve bylo potřeba oddělit státní správu od nepolitické policie. Velká část sboru odešla a bezpečnostní složky se potýkaly s dramaticky nízkými personálními stavy. Vedle toho bylo nutno stanovit novou strukturu, vymezit práva a povinnosti, definovat kompetence policie, rozsah spolupráce s dalšími orgány a organizacemi, zajistit materiálové vybavení a stanovit nová kritéria pro přijímání do služby. Policie se netěšila velké popularitě a získat nové členy nebylo snadné. V první letech po revoluci se tedy neprováděl výběr, ale nábor, dokonce spojený se zajímavou jednorázovou finanční odměnou. Ke sboru se tedy bral každý, kdo projevil zájem, bez ohledu na osobnostní a fyzické kvality a celkovou způsobilost k výkonu povolání. V praxi chyběli zkušení matadoři, kteří by zaškolovali nováčky a předávali zkušenosti, které škola nenaučí. V praxi to vypadalo třeba tak, že vedoucím oddělení byl mladík sloužící dva roky, protože byl i tak v daném místě služebně nejstarším policistou.

Ekonomická transformace a otevření hranic a narychlo přijímané nedokonalé zákony přinesly řadu problémů, na které policejní sbor nebyl dostatečně připraven. S příslibem vstupu do Evropské unie začala do České republiky proudit řada zahraničních expertů, kteří pomáhali českou policii přiblížit na úroveň vyspělých evropských států. Změnilo se zásadně vzdělávací kurikulum, způsob výběru, odborný výcvik, kariérní řád, způsob hodnocení, odměňování, zahájil se přesun od výrazně represivního pojetí policejní práce k metodám community policing (policejní práce založená na spolupráci s komunitou), službě veřejnosti, prevence a EFQM modelu (European Foundation for Quality Management).

Získat zpět přirozenou autoritu a respekt policie z období 1. republiky se daří jen pozvolna. Důvěra občanů stoupá velmi pomalu a při každé policejní aféře rychle klesá. Policie se stále vyrovnává s odkazy neslavné minulosti, s nedostatkem schopných leaderů, nešvary jakými je klientelismus, korupce, netransparentní obsazování klíčových pozic, nedostatečné materiální vybavení, neustálé reorganizace ochromující práci a destabilizující celý sbor.

Několik let se připravoval nový zákon upravující služební poměr příslušníků bezpečnostních sborů, který měl přinést jasnější a profesionální kariérní pravidla, větší jistotu a více odpovídat aktuálním potřebám policistů. Výsledkem dlouhého vyjednávacího procesu a připomínkových řízení byla řada kompromisů a změn původního návrhu. Vláda nakonec zákon v roce 2003 přijala (zákon č. 361/2003 Sb.), ale jeho účinnost odložila o rok. Koncem dalšího roku byla účinnost zákona opět o rok odložena, což se opakovalo a zákon vstoupil v platnost teprve 1.1. 2007. Odsouzení účinnosti nového zákona, kterého způsobilo nejistotu a atmosféru rozladěnosti, vnímala většina policejního sboru jako negativní signál politiků a podcenění role, kterou policie v naší společnosti hraje.

Přechod na nový zákon s sebou vedle očekávání nese i řadu obav, neboť zavádí přísnější nároky na vzdělání, prodlužuje výrazně zkušební dobu, navyšuje počet přesčasových hodin, za které nelze nárokovat náhradu, ruší tradiční pojetí hodností, které odpovídalo délce odsloužených let a zásluhám, ale podle nového zákona se váže na dosažené vzdělání a zastávanou pozici, takže např. policista na základním útvaru, který dosáhl po dvaceti letech hodnosti major, bude „degradován“ do hodnosti praporčíka, zatímco nováček ve zkušební době na jiné pozici získá hodnostní označení podplukovníka. V době, kdy vznikala tato práce, bylo ještě příliš brzy hodnotit, zda se naplní některá proroctví o dopadu nového zákona na praxi (např. že nastane masový odliv déle sloužících policistů a vznikne tak závažný personální podstav) a zda nový zákon policejnímu sboru více dal či vzal.

### 7. 3. Policie ČR a její image

Na můj dotaz „jaká je důvěra občanů v policii“ mi pracovníci odboru public relations ministerstva vnitra a stejně tak i preventivně informační skupiny Policejního prezídia, která zajišťuje komunikaci s médii a s veřejností, shodně odpověděli, že nevědí, neboť takový údaj nesledují.

Z údajů agentury STEM z roku 2004 vyplývá, že v České republice se důvěra občanů v policii pohybuje níže než v západních zemích Evropy, ale vůči zemím bývalého východního bloku si zas nevedeme špatně. Práci Policie ČR hodnotí pozitivně 47% občanů (38% rozporupně a 15% zcela negativně). Jen necelá polovina lidí, kteří nahlásili nějaký trestný čin, byla následně spokojena s postupem policie nebo vyřízením nahlášené události. Pouze necelá třetina občanů věří ve schopnost policie dostatečně prošetřit případy korupce ve vlastních řadách (Šimoník, 2004). To nejsou právě povzbudivá čísla s ohledem na fakt, že čím nižší je důvěra občanů v policii, tím hůře se výkon policejních funkcí vykonává (Dlouhý, 2004).

Image je pojem, který se stal populární v 50. letech. Znamená souhrn víry, ideí a dojmů, které lidé o určitém subjektu mají. Vzniká dlouhodobě, vytváří se v komunikaci člověka s okolím, je také ovlivněn historickým, společenským a kulturním prostředím, velkou roli hraje nejen rodina, škola, přátelé, ale výrazně také sdělovací prostředky. Image policie vytváří (a bohužel také poškozují) jednotliví policisté svými chováními k zákazníkovi, tedy k občanovi (Kubásková, 2003). Závadové jednání jedince má destruktivní účinky pro celou organizaci, na kterou vrhne stín. Dobrá pověst se buduje měsíce a roky, ale lze jí ztratit během pár hodin. Exces v použití nepřiměřené síly, falešné lustrační osvědčení, útěk zadrženého, porušování dopravních předpisů nejvyšším vedením policie, to vše je atraktivním tématem médií, která se už z principu orientují na negativní události, ovlivňují výrazně veřejné mínění a oslabují důvěru občanů v policii. Česká policie dlouho podceňovala svou mediální politiku, vystupovala nejednotně, k veřejnosti velmi rezervovaně a bez jakékoliv „pí ář“ koncepce. Interní komunikace v rámci policie

prakticky neexistuje a to ke své velké škodě, protože absence vnitřní komunikace se negativně odráží v každém policistovi, který se ve svém volnu stává svým způsobem „mluvčím“ své firmy.

Pozitivním krokem, který by mohl významně přispět ke zvýšení prestiže policie a skupinového povědomí hrdosti na profesi, bylo zavedení „etického kodexu policie“. Cílem je optimalizovat vztahy mezi policií a veřejností, získávat důvěru občanů, zvyšovat ochotu ke spolupráci, usnadňovat objasňování trestné činnosti a profesionalizovat policejní řemeslo. Etický kodex na druhé straně čelí kritice pro svou obecnost a zejména fakt, že nejde o závazný dokument, jeho nedodržování nelze sankcionovat a je tudíž neúčinný (Dlouhý, 2004). Přesto může jít o neformální vnitřní pravidla a jistou záruku pro občany, že policie jako celek bude poskytovat vysoce odborné služby a nebude zneužívat nevědomosti či bezmocnosti klienta v dané situaci. Samotné vyhlášení kodexu pochopitelně nestačí, musí se vnitřně přijmout a toho lze docílit jen jeho neúnavným prosazováním a dobrými vzory v osobách lídrů („příklady táhnou“).

Charismatické osobnosti, které zaujmou, motivují druhé a vylepšují policejní kulturu, jsou nedostatkovým zbožím, a přitom jde o jednu z klíčových podmínek zvýšení prestiže policie (Luska, 1999). Velká část vedoucích pracovníků používá pouze formální autoritu a autokratický styl vedení, řádem a pravidly nahrazují často nedostatek vzdělání a osobnostních kvalit, raději udělují rozkazy, než demokraticky řídí. Takové klima uvnitř policie se promítá i do jejího postavení ve společnosti, kde má spíše formální, delegovanou autoritu, nežli účinnější přirozenou autoritu.

Povolání policisty má nicméně relativně vysokou prestiž, lidé ho hodnotí sice jako rizikové, ale perspektivní zaměstnání a přání dětí pracovat u policie by podpořilo 66% lidí (Šimoník, 2004).

#### **7. 4. Kdo takové povolání volí a proč**

Zájem o práci u policie je dnes poměrně velký a zdaleka ne všichni uchazeči splní požadovaná kritéria a projdou přijímacím procesem. Procentu neúspěšných uchazečů se dosti liší podle krajů, např. v Severních Čechách neprojde kolem 35 – 40% uchazečů, ale v přísnějších Východních Čechách kolem 60%, tedy pouze 40% zájemců může vstoupit do řad policie (údaje z interních zdrojů oddělení psychologie Ministerstva vnitra ČR). Roste také procento žen, které takové povolání přitahuje (v současné době pracuje u policie ČR asi 15% žen). Výhodou velkého zájmu je možnost vybírat si vhodné kandidáty.

Po splnění základních podmínek jako je plnoletost, bezúhonnost, česká státní příslušnost a minimálně středoškolské vzdělání a absolvování vstupního motivačního pohovoru je uchazeč podroben komplexní zdravotní prohlídce, fyzickým testům a psychologickému vyšetření. Požaduje se velmi dobrý zdravotní stav, fyzická kondice a vyspělá a vyrovnaná osobnost bez patologických rysů. Psychologie práce, která měla k výběru uchazečů vždy nejbližší, dosud nevyřešila otázku, zda eliminovat ty nejhorší nebo vybírat nejlepší (Hájek, 1997). Podobně nejednoznačně se k této otázce staví i policejní psychologie u nás, kde sice převažuje paradigma „výběru nejlepších“, ale na druhou stranu psychologové jsou si vědomi, že negativní vymezení způsobilosti je podstatně snazší a ekonomičtější (o vztahu určitých osobnostních charakteristik a neúspěšném výkonu služby již existuje řada poznatků). V praxi se také často volí charakter výběru podle situace, např. podle nabídky a poptávky. V regionu, kde je nedostatek policistů a zájem malý, jsou přijímáni i policisté, kteří by třeba ve větší konkurenci v místě, kde je jen pár volných míst neuspěli.

Psychologické vyšetření je kombinací speciálních psychologických testů (intelligenční, osobnostní, projektivní metody) anamnestického dotazníku a diagnostického rozhovoru. Zkoumá určité výseče osobnostních předpokladů a svým rozsahem odpovídá komplexnímu vyšetření osobnosti. Vyšetření směřuje k identifikaci rizikových faktorů, např. zvýšené impulsivity, agresivity, nevyzrálosti, nízké odolnosti vůči stresu, precitlivělosti apod., ovšem nevhodné

kandidáty nelze nikdy zcela eliminovat. Testy mají své limity a zkoušky na loajalitu, poctivost nebo xenofobii zatím nejsou k dispozici. Podle policejního psychologa S. Hájka (1997) lze nejefektivněji využít psychologické vyšetření pro identifikaci a vyřazení těch uchazečů, kteří pravděpodobně nejsou pro policejní práci vhodní nebo by jejich přijetí znamenalo pro policejní sbor velké riziko.

Některé stinné stránky povahy se mohou projevit až po určité době vlivem získaných zkušeností. Mladý, idealistický policista může své iluze časem ztrácet, zaujme cynický postoj kolegů, právní systém vnímá tak, že více straní zločincům než orgánům prosazujícím právo. Vidí podnikatele, kteří obcházejí zákony, ale dobře (lépe než on) žijí. Pokud jsou mladí policisté příliš horliví a překročí při své honbě za pachatelem meze zákona, jsou potrestáni. Často čelí řešení morálních dilemat, které plynou ze značné autonomie, která může být použita ku prospěchu, ale také k újmě jedince (Dlouhý, 2004). V jedné americké učebnici se kapitola o takových „dilematech“ výstižně jmenuje „Co uděláte, když zjistíte, že nepřítel vypadá přesně jako vy?“

Jako nejčastější důvody, proč se rozhodli pro takové povolání, policisté uvádějí zájem pracovat s lidmi, být prospěšný, dobrodružství a atraktivitu povolání, jistotu a stabilitu zaměstnání, sociální výhody (délka dovolené, rehabilitace, nemocenské, výsluhy, odchodné), ale někteří žádné konkrétní důvody nemají a říkají, že to byla spíš náhoda.

Charakterizovat obecně skupinu lidí, kteří v České republice společně tvoří téměř padesátitisícový policejní sbor není možné. Nejde o homogenní skupinu, ale o sbor složený z lidí různých odborností a různé povahy a náročnosti práce. Dopravní policie, pořádková, železniční, říční, jízdní, cizinecká, ochrana ústavních činitelů, kriminalisté, vyšetřovatelé, technici, analytici, jednotky rychlého nasazení a další, ti všichni jsou Policie ČR, ale náplň jejich práce je odlišná. Ve Spojených státech je „policejní kultura“ často v hledáčku zájmu akademických projektů a na rozdíl od České republiky existuje řada studií, které se snaží policejní svět charakterizovat, popsat nebo typologizovat z psychologického, antropologického, sociologického nebo jiného úhlu pohledu.

Etapy kariéry lze charakterizovat následovně (Gaines& Kappeler, 2003):

1-2 roky	zelenáč, nováček
3-4 roky	filmový polda
5-10 let	cynismus
11-15 let	realismus
16 -20 let	zklidnění, odchod do důchodu

Právě mezi stádiem „filmový polda“ a „cynismus“ je prostor pro riziko syndromu vyhoření. Pokud jsou pracovní požadavky a nároky větší, než jakým může jedinec dostát, objevují se podle autorů z North Caroline Wesleyen College některé syndromy, reflektující probatické sžívání se s rolí policisty. Syndromy nelze chápat v klinickém smyslu, ale jako vodítko pro lepší porozumění procesu, v kterém se jedinec identifikuje s policejní kulturou. Pro dokreslení uvádím některé příklady „syndromů“ (O'Connor, Baker, Stevens, 2005):

- *John Wayne syndrom* - příliš vážný, chladný, tunelové vidění, odvozeno od americké herecké ikony J. Wayna, který ztvárňoval maskulinní typy ve westernech a detektivkách
- *Custer syndrom* – obhajující policejní práci, má rád „rušno“, nepokoje
- *Watt Earp syndrom* – často vyznamenáván, macho, oběť své vlastní image, podle skutečné postavy právníka divokého západu, který byl zároveň zlatokopem, hazardním hráčem a králem salónů
- *Ganzer syndrom* – únava z boje, používá humor jako obranu proti strachu a hrůze, odvozeno od medicínského termínu pro pacienty trpící nevhodným a neopodstatněným smíchem

Existuje celá řada typologií policistů, např. Whiteova typologie dělí policisty na následující kategorie:

- 1) Tvrdý polda – orientovaný na výsledek
- 2) Řešitel problémů – věnuje pozornost potřebám lidí
- 3) Bojovník se zločinem – horlivec, jeho misí je vymýtit určitý typ kriminality

- 4) Uplatňovač pravidel – postupuje striktně podle předpisů, dal by pokutu své vlastní matce

Broderickova typologie je dělí jiným způsobem:

- 1) Idealista – vysokoškolsky vzdělaný, velké ideály, oddán pořádku ve společnosti
- 2) Vymahatel zákona – orientovaný na výsledek
- 3) Optimista – orientovaný na lidi, aspirující na manažerskou pozici
- 4) Realista – přístup „prostě práce“, odtažitý

Typologií a teorií policejní práce existuje zvláště v americké literatuře mnoho, ale jsou často příliš obecné, teoretické, pracují s americkou populací a často velmi složité téma zjednodušují na pár políček v tabulce. Ve své práci se žádné konkrétní teorie policejní kultury nedržím, vnímám policejní sbor jako živý organismus, který se stále vyvíjí a pro jeho charakteristiku je vhodné zaměřit se vždy na jeden z jeho mnoha aspektů. Já jsem si vybrala otázku zátěže v policejní práci, která může extrémně vyústit až v syndrom vyhoření.

## **7. 5. Faktory zátěže v policejní praxi**

Při hledání příčin, které přispívají ke vzniku syndromu vyhoření, je třeba mít stále na mysli, že se jedná o jev multikauzální, ve kterém se spojuje mnoho okolností pracovního, osobního i sociálního života člověka spolu s jeho osobnostními charakteristikami. Někteří autoři spatřují hlavní příčiny vyhoření ve faktorech společenských (např. nízká společenská prestiž profese, vysoký tlak požadavků společnosti), jiní ve faktorech organizace (např. klima na pracovišti, problémy s vedením, nedostatečná podpora spolupracovníků). Další výzkumníci kladou důraz při vzniku vyhoření na vliv osobnostních faktorů jedince (např. úzkostnost, nízká míra odolnosti vůči stresu, neuroticismus). Vzhledem k tomu, že se zabývám syndromem vyhoření ve vztahu k policejnímu povolání, zaměřím se zejména na faktory společenské a organizační, tedy situační. Faktory dispoziční (osobnostní) mohou sehrát ve vzniku syndromu vyhoření svou roli, ale specifickou



náročnost policejního povolání a vliv prostředí vnímám jako rozhodující. Jak říká sama Malachová (1978) „v některých situacích je těžké nevyhořet“.

Zásahy proti výtržníkům, odmítavý postoj řidičů při silniční kontrole, případy domácího násilí, účast při smrtelných nehodách, zločinci úspěšně kličující mezi zákony, nedostatečné ohodnocení a uznání, neuspokojivé vztahy na pracovišti a další faktory mohou vést k pocitům napětí, strachu, nejistoty a hněvu. Práce policie patří podle většiny autorů mezi nejstresovější společenské profese (Sewell 1999). Stres, na základě intenzity, se dá dělit na stres zdravý a obvyklý, na zvýšený a krajní. Ke zvládnutí zvýšeného stresu je třeba vynaložit velké zásoby energie. Pokud policista vnímá požadavky na něho kladené jako nadměrné a přesahující jeho schopnosti, reaguje úzkostně, neklidně a tento stav může negativně ovlivnit jeho chování a výkonnost. Sewell (1999) sestavil následující hierarchii stresujících faktorů:

1. Násilná smrt blízkého spolupracovníka během služby
2. Propuštění ze služebního poměru
3. Když zabije někoho během služby
4. Když vystřelí na někoho během služby
5. Spáchání suicida jiného policisty nebo blízkého přítele
6. Násilná smrt jiného policisty
7. Vražda spáchaná jiným policistou
8. Zranění výstřelem během služby
9. Zranění jiného policisty během služby
10. Postavení mimo službu
11. Pozastavení postupu
12. Pronásledování ozbrojeného pachatele
13. Případy týkající se násilné smrti dítěte
14. Dlouhodobý přesun daleko od rodiny
15. Přímé střetnutí se situací, kde se střílí
16. Snížení platu
17. Být svědkem podplácení policisty
18. Být sám podplacen
19. Spolupůsobení v systémech podplácení
20. Stav nebezpečí, způsobený zrušením zásahu policie
21. Případy nenásilné smrti dítěte

22. Pracovní postup neschopného policisty ve srovnání s vlastním postupem
23. Vyšetřování inspekci MV
24. Nutnost jednání s ozbrojeným pachatelem

Podle psycholožky Čírtkové (2005), vedoucí katedry společenských věd Policejní akademie, se k běžným (nikoliv extrémním či kritickým!) zátěžovým faktorům policejní práce obvykle řadí:

- Směnný režim (*pohotovosti, nedostatek odpočinku*)
- Nezájem a podceňování policejní práce v očích veřejnosti (*malý respekt trápí zejména policisty s vysokou pracovní motivací*)
- Častý kontakt se smrtí a mizérií života (*může vést až k extrémně pesimistickému postoji k profesi a k životu vůbec*)
- Pocit marnosti (*reakce na skutečné události s prvky bezmoci*)
- Nebezpečné situace (*zákrok proti agresivnímu jedinci či skupině*)

Podle míry intenzity stresu lze policejní stres rozdělit do tří základních kategorií: extrémní situace, exponované (nenormální) situace a náročné (zátěžové) situace.

- Extrémní jsou zásahy na místě masakrů a katastrof (v terminologii krizového managementu se používá „disaster“) – v těchto případech má každá osoba problém zážitky mentálně zpracovat.
- Exponované situace jsou např. použití zbraně, smrt kolegy ve službě, extrémní mrtvoly, smrt dítěte, tragické nehody – při zpracování takové události se více prosazuje individuální hledisko.
- Náročné situace jsou takové, které nám utkví v mysli, ale většinou se s nimi vypořádáme (např. vyšetřování dětského pachatele, pronásledování ujíždějícího auta s majákem apod.)

Extrémní a často i exponované situace nepatří mezi „běžný“ stres a mohou vést ke vzniku posttraumatické stresové poruchy, které se budu jako samostatnému tématu věnovat v kapitole „negativní dopady zátěže“.

### **7. 5. 1. Je na vině osobnost jedince, povaha práce nebo organizace?**

Je důležité si uvědomit, že stres je všudypřítomným jevem v pracovním životě člověka a má jak pozitivní, tak negativní účinky. U některých „ohrožených“ profesí ale převažují negativní nad pozitivnímu účinky a vysvětlení se hledá ve firemní kultuře a organizaci práce. Novější studie syndromu vyhoření upouštějí od mýtu, že příčinou syndromu vyhoření je sám pracovník a povaha jeho práce, a stále více zdůrazňují roli zaměstnavatele, který nese hlavní vinu na rozvinutí burnout syndromu (Leiter, Maslach, 2001). Burnout je signálem dysfunkce v rámci organizace a vypovídá více o pracovním místě než o zaměstnancích. Autoři v rámci svého výzkumu identifikovali následujících šest oblastí pracovního života:

- 1) Objem práce (pracovní nápor)
- 2) Řízení a kontrola
- 3) Odměna a ocenění
- 4) Společenství (globální propojení díky IT technologiím)
- 5) Férovost
- 6) Hodnoty

Čím více se v jednotlivých oblastech zaměstnavatel a zaměstnanec shodují, tím větší je angažovanost pracovníka pro práci. Čím větší rozpor a četnější neshody v jednotlivých oblastech, tím větší riziko burnout syndromu.

Podle autorů Territo a Vetter (1981) čelí policisté problémům, vycházejícím za čtyř faktorů: 1. organizace systému, 2. systém odměňování, 3. povaha státního sektoru, 4. povaha samotného zaměstnání policisty, přičemž první tři by se daly shrnout do vlivu organizace a až poslední faktor se týká práce samotné.

Za typické znaky organizací, které ztěžují zvládání běžného stresu, jsou považovány následující prvky:

- Autoritativní styl řízení
- Minimální podíl pracovníka na rozhodování o každodenních úkolech
- Nedostatek administrativní podpory
- Obliba filozofie „trestání“
- Neférová disciplína

- Nutnost žádat nadřízené o svolení téměř ve všem
- Nepřehledné a nejisté kariérní postupy

Ve výzkumech zaměřených konkrétně na policejní práci se objevily ještě dva další nepříznivě působící faktory (Paton a Violanti, in: Čírtková 2005). V prvním případě to je *vměšování externích politických vlivů*, které dopadají až k nejzákladnějším organizačním výkonným složkám, a druhým faktorem je náročnost *posunu od převážně reaktivních policejních činností* (reaguje se na trestní oznámení) *k více proaktivním policejním úkolům* (např. aktivní vyhledávání závažné hospodářské kriminality).

Někteří výzkumníci prokázali, že existují dvě základní kategorie pracovních stresorů uvnitř policie:

1. **Povaha a náplň policejní práce**, např. nebezpečné situace, použití zbraně a síly, směnná služba apod.
2. **Organizační aspekty policejní práce**, např. neefektivní komunikace, nízká podpora managementu, opakované organizační změny apod.

Při kategorizaci těchto dvou stresorů se jasně ukazuje, že organizační stresory jsou vnímány jako daleko závažnější, než stresory vyplývající z pracovních úkolů (Čírtková, 2005).

K podobným závěrům docházejí i odborníci věnující se burnout syndromu učitelů, což je profese obecně považovaná z hlediska syndromu vyhoření za vysoce rizikovou. Učitelé si daleko více stěžují na podmínky práce, např. mnoho žáků ve třídě, krátké přestávky, zbytečná administrativa, byrokracie, nepříznivé vztahy na pracovišti apod., než na vyučování samotné (Kyselovičová, 2004).

## **7. 6. Negativní dopady zátěže**

Chronický stres může způsobit problémy tělesného a psychického zdraví, ale i poruchy chování. V souvislosti s pracovním stresem se uvádí zdravotní poruchy kardiovaskulárního systému (infarkt myokardu), gastrointestinálního systému (např. vředy), poruchy centrální nervové soustavy, stomatické, dermatologické i sexuální problémy. Podle řady výzkumů je policista údajně dvakrát častěji než obecná populace vystaven nebezpečí onemocnět kardiovaskulární chorobou a předčasně zemřít (Theodorou, 2006). Je otázkou, zda příčinou je povolání policisty nebo nezdravý životní styl, který policisté často vedou. Obecně trpí zvýšenou nadváhou, nadměrně kouří a konzumují alkohol. Podle Territo a Vettera (1981) má až 25% policistů problémy s alkoholem. V České republice je nadměrné užívání alkoholu policisty poměrně aktuální a je častým tématem telefonátů na krizovou linku pomoci (volají většinou partnerky/manželky policistů, které jsou zoufalé z jejich nezvladatelného pití, případně následné agresivity). Zda je alkohol katalyzátorem pro pracovní stres a napětí, které neumějí jinak kompenzovat, nebo jde o „kulturu“, která pití praktikuje (po službě se zajde na jedno) a toleruje a nový člen se prostě „nakazí“, není jasné. Mezi dalšími negativními dopady náročného zaměstnání jsou uváděny problémy v meziosobních vztazích, v rodině, domácí násilí, nevěra, problémy s vytvářením sociálních vztahů mimo okruh policistů a vysoká rozvodovost. Policista může být povolán do služby kdykoliv, což často narušuje plánování rodinného programu, přenáší si často práci domů, pracovní telefonuje, má menší chuť zabývat se řešením rodinných problémů, neboť během služby se zabývá problémy jiných.

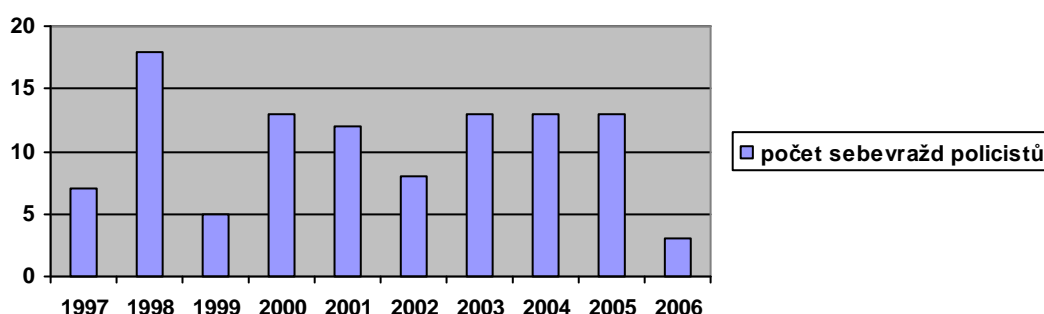
### **7. 6. 1. Sebevraždy a policejní profese**

Většina studií, které se zabývají tématem sebevražd u policie, poukazuje na vyšší výskyt tohoto jevu ve srovnání s ostatními profesemi a tento názor obecně zakořenil. Podle některých autorů je u policisty dvakrát větší riziko suicida, podle jiných amerických autorů má policista až 6,5krát větší pravděpodobnost pokusit se

o sebevraždu než běžná populace. Při důkladnějším prozkoumání čísel však dojdeme k závěru, že nejde ani tak o alarmující výsledky, jako spíše o atraktivní téma, které přitahuje tím, že podlamuje mýtus o superpolicistech, o jejich psychické nezdolnosti a schopnosti čelit náročným situacím lépe než ostatní.

V roce 1992 byla na základě dat poskytnutých Interpolem provedena analýza počtů sebevražd ve 26 zemích světa. Údaje z jednotlivých zemí se výrazně lišily, ale obecně vzato nebyl prokázán vyšší výskyt sebevražd u policistů ve srovnání s celkovou populací. Protože ale některé země opravdu vykazovaly vyšší index sebevražednosti (např. Malta, Turecko, Lucembursko, Peru), je zřejmé, že rozdíly souvisejí s povahou policejní práce a především s celkovým společenským kontextem v jednotlivých zemích (Čírtková 2005).

V Čechách se sebevraždám policistů věnovala poměrně velká odborná pozornost, ale bereme-li v úvahu všechny dostupné informace, dospějeme k závěru, že nejde o vybočení nad průměr běžné populace. Jak ukazuje tabulka, počty značně kolísají a to bez objektivní příčiny (získáno z interních materiálů MVČR, oddělení psychologie).



V běžné populaci se posledních deset let pohybuje celkový počet sebevražd za rok mezi 1500 – 2000, tedy cca v průměru 15 sebevražd na 100 000 obyvatel. Sebevraždu spáchá obecně 4x více mužů než žen, což je potřeba mít na paměti, porovnáváme-li údaje civilní populace s policejním sborem, kde není rozložení mužů a žen stejné, ale žen je pouze necelá pětina. Sebevražda ženy-policistky je vyjímečná, což kopíruje trend v národu obecně.

U 2/3 se nezjistí příčina a je tedy i u policistů obtížné zjišťovat motiv. Přesto jsou určité indicie, že u mladších policistů sehrávají roli zvláště partnerské konflikty, obava z trestního stíhání a alkohol a u starších policistů jsou to spíše zdravotní potíže a bilancování života. Téměř vždy (výjimkou je pár případů oběšení) použije policista k sebevraždě střelnou zbraň, což je ovšem i u mužů běžné populace druhý nejčastější způsob usmrcení (po oběšení).

Jako hlavní a profesně specifické momenty, které by mohly ovlivňovat sebevražedné jednání policistů, se zmiňuje jednak dostupnost zbraně a jednak častý kontakt se smrtí, což jsou ovšem nedílné aspekty policejní práce a nelze je eliminovat. Novější výzkumy zmíněné faktory zpochybňují a obracejí se opět dovnitř policie, kde hledají příčinu. Podle vyjádření policejních psychologů se ukazuje, že kolegové o problémech policisty, který spáchal sebevraždu, věděli, ale často je bagatelizovali, neodpovídali na signály, které vysílal a problémy nechtěli vidět. Vyhledání psychologické pomoci je stále v policejním sboru vnímáno jako výraz slabosti a provázeno obavou, zda se takový krok neprojeví v hodnocení, v osobních materiálech, zda nebude zneužito apod. Nabízená intervence psychologů v situaci, kdy již došlo k nešťastné události a na místě by byla odborná podpora kolegů, kteří se s takovou událostí mohou obtížně vyrovnávat, je často nadřizenými pracovníky odmítána. Příčinou může být obava „pustit si někoho dovnitř“, obava před tím, že se poukáže na negativní jevy na pracovišti jako je alkohol, gamblerství, korupční jednání, zneužívání pravomoci apod. Včasnější identifikace „volání o pomoc“ svého kolegy či podřízeného a přijmutí potřebných opatření by mohlo v mnoha případech pomoci.

### **7. 6. 2. Posttraumatická stresová porucha**

Zvýšený stres může při vysokých a trvalých dávkách způsobit nejen syndrom vyhasnutí, ale také učinit policistu křehkým k tzv. posttraumatickému stresu (PSSD – Posttraumatic Stress Disorder). Jde o typ stresu, který je spojován se silně traumatizující událostí, jako např. živelnou katastrofou, válečným konfliktem, ohrožením vlastního života, narušením vlastní psychické i tělesné integrity,

extrémní mrtvolou, smrtí dětí, braním rukojmí, únosem, tragickou okolností případu, použitím zbraně se smrtelnými následky (postshooting syndrom), přihlížením těžkému zranění či smrti s pocitem bezmoci. Duševní otřes je při traumatizujících událostech normální lidskou reakcí v nenormální situaci (Vymětal, 2003).

Akutní zátěžová reakce se obvykle projevuje během prvních 4 týdnů po traumatu a odeznívá. Přetrvávají-li symptomy déle než jeden měsíc, hovoří se o posttraumatické zátěžové reakci (ta může nastat až několik měsíců po traumatu). PSSD může postihnout jak civilisty přítomné traumatické události, tak profesionály. Policisté, vojáci, hasiči nebo lékaři patří mezi profese více exponované takovým událostem.

Symptomy jak akutní, tak posttraumatické zátěžové reakce jsou například opakované prožívání události v mysli, intenzivní úzkost při setkání s věcmi, které událost připomínají, neschopnost rozpomenout se na některé důležité okolnosti události, izolace od ostatních, nezájem o jinak důležité věci, poruchy spánku, podrážděnost, problémy s koncentrací. U policistů bývají patrné změny chování, obavy z budoucích situací, konflikty s normami, s nadřízenými, konflikty v rodině, náhlý abúzus alkoholu nebo medikamentů, popudlivost, ztráta smyslu života i sebevražedné sklony. Mezi spouštěcím incidentem a následnými problémy v chování a prožívání může uplynout delší doba. Posttraumatická porucha se nevyskytuje automaticky po krizovém incidentu, jde o individuální reakce a některé osoby se dokáží vyrovnat s traumatem bez následků (Čírtková, Spurný, 2001). V roce 1979 se posttraumatická stresová porucha stala oficiální diagnostickou kategorií. Od roku 2002 funguje v rámci policie systém **posttraumatické intervenční péče**, o kterém se zmíním blíže v kapitole o možnostech prevence.



## 7. 7. Prožívají policisté opravdu více stresu než jiná povolání?

Na první pohled se zdá nezpochybnitelné, že policejní povolání přináší svou povahou vyšší míru stresu, než většina jiných povolání, tudíž policisté prožívají více stresu než zaměstnanci jiných profesí. Tento axiom se pokusili nabourat psychologové z University v Melbourne; ve svém výzkumu dospěli k zajímavým výsledkům (Hart, Wearing, Headey 1995).

Stres, jako aktivizující reakce organismu na určitou situaci, je značně individuálně rozdílná záležitost, ovlivněná vrozenou reaktivitou nervového systému, osobnostními charakteristikami, zkušeností a dalšími proměnnými. Reakce na stejnou situaci tedy může být velmi různá a její prožívání odlišné. Pro posouzení míry zátěže je důležité subjektivní hodnocení individua, která situaci prožívá. Výzkumníci se proto zaměřili na zkoumání kvality života policistů, psychologické well-being (česky nejlépe vystihuje slovo „prospívání“, doslovně „dobře se dařit“) a subjektivní pocit pohody. Použit byl dotazník „Perceived Quality of Life“, tedy „vlastní vnímání kvality života“, který zahrnuje komponenty efektivity, kognice a somatického zdraví jedince. Integruje osobnost, procesy zvládání a pracovní zkušenosti policistů, které dělí podle toho, zda přispívají či škodí celkové životní pohodě (co mě ubíjí = hassels, co mě naopak přidává na spokojenosti, povznáší = up lifts).

Výsledky ukazují, že policisté za jako nejvíce vyčerpávající a stresující považují úkoly spojené s organizací, nikoliv s „operací“ (organizational rather than operational experiences are bothersome). Náročný úkol v terénu nebo riskantní akce je pro ně vlastně rutinní záležitostí povolání, které si dobrovolně zvolili.

Pracovní úkol v sobě velmi často zahrnuje jak pozitivní, tak negativní činitele a velmi překvapivé bylo zjištění vysoké pozitivní korelace mezi obtížností úkolu a mírou up-liftů. Příkladem může být pro lepší pochopení situace, kdy policista vyšetřuje zneužívání dítěte, což je vysoce senzitivní a emocionálně náročná záležitost, ale na druhou stranu úspěchy ve vyšetřování, zadržení podezřelého, jeho obvinění či obžaloba přináší tím větší míru uspokojení a pozitivních up-liftů, čím obtížnější úkol byl. Je dodržena určitá rovnováha mezi

„má dáti – dal“ a situace ve svém důsledku nemá na jedince z dlouhodobého hlediska škodlivý účinek. U situací spojených s organizací, jako např. administrativou, byrokracií, kontrolou, hodnocením, dokladováním činnosti, komunikací, spolupracovníky apod. se většinou žádná kompenzace v podobě pozitivního výsledku a uspokojení nedostavuje. Policejní práce není podle výsledků tohoto výzkumu pro většinu policistů vnímána jako vysoce stresující. Část průzkumu porovnávala míru vnímaného prožívaného stresu policistů, učitelů, studentů a vzorku běžné populace a výsledek potvrdil, že policisté prožívají své povolání jako méně stresující, než jak své zaměstnání vnímají učitelé a dokonce také studenti (použita byla kombinace několika různých dotazníků zkoumajících obecnou životní pohodu a míru vybuzení vůči různým stresorům).

Závěry výzkumů říkají, že a) policejní práce není vysoce stresující v relacích k jiným povoláním, b) osobnostní charakteristiky jsou nejsilnějšími determinanty vztahu k negativnímu stresu (tzv. distress) a pohodě, c) zkušenosti s organizací jsou více důležité než operativní zkušenosti ve vztahu k negativnímu stresu, d) pozitivní i negativní zkušenosti fungují nezávisle a obojí musí být bráno v potaz, pokud chceme porozumět předmětu výzkumu, e) emočně laděný přístup k řešení problémů se ukazuje jako nevhodný, zatímco přístup zaměřený na řešení problému (problem focused coping) se ukazuje jako funkční. Při pozorování policistů v konfliktních situacích výzkumníci konstatovali, že policisté používají do jisté míry oba způsoby, ale o něco častěji používají racionální přístup než emocionální. To může hrát svou roli ve schopnostech zvládat stres. Syndrom vyhoření se nejvýrazněji projevuje emocionálním vyčerpáním a právě citová oblast člověka je nejvíce zranitelná a subjektivně významně vnímaná. V této souvislosti se často hovoří o tzv. emoční inteligenci (Goleman 1997), která se definuje jako schopnost ovlivnit svými emocemi druhé a naopak nechat na sebe emoce druhých působit. Syndrom vyhoření nejvíce ohrožuje osoby empatické, protože empatictí lidé se snadno napojí na emoce druhého a nevědomě se jim přizpůsobí. To je však velmi vyčerpávající. Vysoce empatictí lidé investují velmi mnoho vlastní energie do porozumění druhému, ale sami čerpají jen málo. Nahlíženo pohledem transakční analýzy E. Berneho, u policistů jako skupiny převažuje typ jednání „rodič“ (poučuje,

vychovává, radí, kárá, ví vše nejlíp, je „rozumný“) a naopak emocionálně sycené chování typu „dítě“ se objevuje nejméně (je výrazné např. u uměleckých povolání). Tendence k více racionálnímu vnímání světa a „kontrolované“ emoční prožívání by mohlo být jedním z preventivních protektivních mechanismů policistů vůči syndromu vyhoření.

K tomu je třeba dodat, že policisté si své povolání sami zvolili a to často právě pro jeho „akční“ povahu. S náročnými situacemi počítají a nebezpečná operace může být sice stresující, ale zároveň přinášející pocit uspokojení. Lidé, kteří tuto profesi volí, neočekávají většinou klidné, nevzrušivé zaměstnání a naopak nudná kancelářská práce je pro ně unavující. Uchazeči o zaměstnání procházejí, jak jsem již zmínila, poměrně přísným psychologickým sítem a lidé s nízkou odolností vůči stresu, nervově labilní jedinci, anxiózní povahy a další nevhodní kandidáti jsou odmítnuti. Dá se říci, že přijatí policisté jsou relativně fyzicky a mentálně ve velmi dobré kondici, což je charakteristika, která obecně přispívá ke zvládnutí vyšší míry stresu a policisté tak mohou v testech vnímané míry prožívaného stresu skórovat lépe, než běžná populace.

Zmíněný výzkum vyvrací mýtus o nadměrně přetížených policistech vykonávajících extrémně stresotvorné povolání, ale podporuje již dříve vyslovenou myšlenku, že rozladěnost, únava a pracovní opotřebovanost jsou způsobeny stresem způsobeným převážně organizací a ne prací samotnou.

### **7. 7. 1. Možné pozitivní dopady syndromu vyhoření**

Na první pohled se obsah nadpisu zdá nesmyslný, ale má své opodstatnění ve studii nizozemských psychologů, kteří se na syndrom vyhoření dívají z jiného úhlu pohledu (Euwema, Kop, Akker, 2004). Syndrom vyhoření nepovažují ani tak za výsledek stresu, ale za výsledek nevyváženosti vysokých nároků na straně jedné a nízkých odměn na straně druhé. Pokud se tato disproporce stane chronickou, vede k vyčerpání emočních zásob a vyústí v somatické choroby, kardiovaskulární onemocnění a burnout. Výkon povolání je pak ohrožen. Je potřeba si uvědomit, že vyhoření je proces a většina profesionálů může prožívat lehké známky vyhasnutí. V mnoha profesích přibývá stresujících a konfliktních situací, jelikož lidé jsou

daleko asertivnější, lépe znají svá práva a jsou agresivnější. Vyhoření je asociováno s redukcí dominance a právě to může paradoxně vést k lepším výsledkům při řešení konfliktní situace. Mnoho studií ukázalo, že pro dosažení uspokojivého výsledku konfliktu je důležitá rovnováha sil na všech stranách. Demonstrace síly a nadřazenosti ze strany policisty zpravidla provokuje agresivitu na straně druhé a vede k eskalaci konfliktu. Aktéři, s kterými policista jedná, se cítí poníženi a provokováni. Submisivní a pasivní chování policisty zase vzbuzuje pochyby o jeho profesionalitě a působí nedůvěryhodně. Ovšem lehce snížená emocionalita a depersonalizace, tedy příznaky syndromu vyhoření, vedou policistu k jednání méně dominantním způsobem a toto je většinou recipročně napodobováno tak, že celá interakce je méně o boji o moc a více orientovaná na řešení. Snížená emotivita reakcí a menší osobní angažovanost neohrožuje racionální uvažování a směřuje k věcnému výsledku řešení situace.

Syndrom vyhoření má zajisté devastující účinky, ale teprve až když dosáhne určitého vysokého stupně. Dle autorů výzkumu, kteří po 4 měsíce pozorovali v práci 358 holandských policistů, by měl policejní management zacílit snahu o prevenci syndromu vyhoření na posílení pozitivní zpětné vazby a ocenění policistů, nikoliv, jak se někdo mylně domnívá, snižovat požadavky na ně kladené.

## **7. 8. Možnosti prevence syndromu vyhoření u policistů**

Jak bylo uvedeno výše, organizační stresory jsou vnímány jako daleko závažnější, než stresory vyplývající z povahy pracovních úkolů. Vyjdeme-li z průzkumů pracovního stresu v podmínkách policie, pak by se prevence zátěže měla ubírat zejména cestou zlepšování organizačních podmínek práce a zlepšování firemní kultury. Personální oddělení by se měla zabývat kvalitou sociální atmosféry na pracovišti, kde může významnou roli sehrát psycholog, který může odhalit dysfunkčnost interakcí a navrhnout možnosti optimalizace (Denský, 2006). Policie by měla častěji využívat odborníky na psychologii práce, než klinické psychology. Dobré mezilidské vztahy na oddělení motivují 94% policistů (Kloudová, 2005). K pracovní spokojenosti přispívá pocit, že jsem za svou práci dostatečně odměněn a hlavně ohodnocen. Zajímavý je fakt, že pro většinu policistů je důležitější než výše odměny pocit, že odměny byly rozděleny spravedlivě.

Pro proces změny přístupu organizace navrhnou Leiter a Maslachová (2003) začít následujícími kroky:

- 1) Vytvořit stálé komunikační kanály, zahájit dialog organizace a zaměstnanců
- 2) Zapojit lidi do procesu
- 3) Neustále komunikovat (týká se procesu hodnocení, zpráv, analýz, řešení problému apod.)
- 4) Využívat kapacitu členů organizace v řešení problémů, sledovat pokroky, průběžně vyhodnocovat

Někteří autoři podtrhují význam podpory ze strany vedení (Kyselovičová, 2004). Významnou měrou mohou přispět nadřízení např. udělováním pochval za dobře vykonanou práci a to nejen za extrémní hrdinské činy, ale i za zodpovědně vykonávanou rutinní a stereotypní práci, která představuje významný policejní stresor. Pociť, že vedení jedná férově a spravedlivě, je důležitý pro budování důvěry. Dobrý šéf dokáže být citlivý k osobním cílům každého svého podřízeného, poskytovat mu potřebné povzbuzení a podporu, deleguje úkoly s cílem vzbudit angažovanost a podpořit produktivní týmovou spolupráci a nadšení. Výběr

manažerů je možné provádět metodou assessment centres, což je speciální systém měření, hodnocení a výběru vedoucích pracovníků, používaný firmami po celém světě. Na tuto metodu byl v rámci resortu vnitra zaměřen projekt Phare a bylo následně vyškoleny několik desítek pracovníků, kteří jsou dnes certifikovanými školiteli. Metoda výběru kvalitních manažerů je velmi spolehlivá a v komerční sféře i přes finanční nákladnost žádaná. Přestože má policie své vlastní školitele, je tato profesionální metoda minimálně využívána a povyšování do vysokých vedoucích funkcí není ještě zcela nestranné, objektivní a transparentní.

Dobrým příkladem péče o policisty je **Systém posttraumatické intervenční péče** (upraven závazným pokynem policejního prezidenta č. 129 ze dne 14.11.2001), který zavedlo psychologické pracoviště ministerstva vnitra pro policisty po traumatických zážitcích. Existuje 9 týmů při správách krajů a na policejním prezidiu, poskytujících posttraumatickou intervenční péči. Interventi byli vyškoleni v metodách CISM (Critical Incident Stress Management), jejímž autorem je americký psycholog Jeffrey T. Mitchell. Jde o proces orientovaný na prevenci, má povahu diskuse, podpory, strukturovaného setkání a informování o stresu. Nejedná se o terapii. Rozlišuje se individuální krizová intervence, demobilizace (pro velké týmy při katastrofách velkého rozsahu), defusing (redukce škodlivých následků), debriefing (porada po akci, rozbor proběhlých událostí), podpora rodiny, vzdělávání.

Souběžně se systémem posttraumatické intervenční péče začala fungovat v roce 2002 **anonymní telefonní linka pomoci** v krizi. Ta je přístupná všem policistům, ale i jejich rodinným příslušníkům, kteří se ocitnou v tíživé životní situaci. Funguje nepřetržitě, na lince pracují vyškolení policisté, hasiči, policejní psychologové, rezortní učitelé. Linka je poměrně hojně využívána, důvodem může být i jistota anonymity. Na druhou stranu možnosti pomoci během jednorázového telefonního rozhovoru jsou omezené, ale návštěva psychologa je policisty stále vnímána jako projev vlastní slabosti. V podmínkách autoritativní organizace, jako je policie, může být krizová intervence odborníka vnímána i jako pokus kontrolovat privátní sféry života a může též vzbuzovat obavy, zda se to neprojeví v jejich

služebním hodnocení. Poměrně silný je také předsudek, že správný policista nesmí projevit slabost a pohnutí ani v situacích, které jinak každým otřesou (Čírtková, 2001). Připustit vlastní problémy a vyhledat odbornou pomoc by znamenalo zpochybnit způsobilost k výkonu povolání. Psycholog navíc v podmínkách Policie ČR není ve služebním poměru (existují výjimky, např. u útvaru rychlého nasazení), je často jen „strašákem“ z dob přijímání do sboru, který nemá reálnou představu o práci policisty a mohl by důvěrné informace zneužít (Denský, 2006). Překonat rezervovanost vůči psychologickým službám a protistresovým programům a akceptovat pomoc je jistě jednou z cest, kterými by se měli ubírat nejen řadový policisté, ale i jejich velitelé.

## II. EMPIRICKÁ ČÁST

### 1. Cíle a úkoly empirické části

V teoretické části této práce byly popsány dosud zjištěné údaje týkající se syndromu vyhoření a zmíněna specifika profese policisty se zvláštním důrazem na povahu a míru stresu, který toto povolání nese. Empirická část má přispět k rozšíření zatím ne příliš velkého okruhu poznatků o syndromu vyhoření u českých policistů, na který jsem se ve své práci zaměřila. Smyslem je zmapovat výskyt různých stupňů syndromu vyhoření u daného vzorku příslušníků policie, dále zjistit, zda mají ke vzniku syndromu vyhoření vztah vybrané demografické charakteristiky, jaké mohou být zdroje vzniku syndromu vyhoření a zda mohou být výsledky dotazníku existenciální škály indikátorem rozvoje syndromu vyhoření. Formulace výzkumného záměru vychází jak z odborné literatury, tak z individuální zkušenosti. Pro vícerozměrný pohled na problematiku jsem se rozhodla použít kombinaci dvou dotazníků a rozhovoru.

Cíle výzkumu lze rozdělit do tří okruhů:

- První oblast zkoumání se zaměří na zmapování výskytu mírných až závažných symptomů syndromu vyhoření u příslušníků Policie ČR.
- Druhá oblast si dává za cíl zjistit, zda existuje vztah mezi vyšší hladinou výskytu symptomů syndromu vyhoření a některými demografickými faktory, jakými je věk, pohlaví, délka služby či zastávaná pozice. První a druhou oblast budu zkoumat v první části výzkumu pomocí dotazníku M. Rushe.
- Třetí oblast bude jednak komparovat výsledky získané v první části výzkumu a jednak se pokusím identifikovat okolnosti, které mohou ke vzniku syndromu vyhoření u policistů významně přispívat. Třetí cíl bude zjišťován pomocí řízeného rozhovoru a dotazníku existenciální škály (ESK).



Výzkumné otázky:

V rámci první, kvantitativně laděné části výzkumu, založené na mapování situace, byly položeny následující otázky:

- 1) Kolik policistů ze zkoumaného vzorku se nachází v kritických pásmech škály hodnotící míru syndromu vyhoření dle M. Rushe, tedy prochází počínajícím, akutním či pokročilým stadiem vyhoření?
- 2) Který ze zkoumaných demografických faktorů signifikantně koreluje s vyšší hladinou symptomů syndromu vyhoření?
- 3) Které tři položky z dotazníku nejvýrazněji determinovaly vyšší celkové skóre respondentů?

V rámci druhé, kvalitativně laděné části výzkumu, která vychází z vlastních výpovědí respondentů v semi-strukturovaném rozhovoru a je doplněna o dotazník existenciální škály, byly položeny následující otázky:

- 1) Jakou podobu mohou mít různá stadia syndromu vyhoření u policistů v praxi?
- 2) Jaké mohou být zdroje vzniku syndromu vyhoření u policistů?
- 3) Podporují poznatky získané v druhé části výzkumu výsledky z první části výzkumu?
- 4) Jaké psychologické souvislosti lze sledovat?

## 2. Výzkumný soubor a jeho popis

Výběrový soubor první části výzkumu tvořilo 210 příslušníků Policie ČR, z toho 121 příslušníků kriminální policie a 89 příslušníků uniformované policie.

Celý policejní sbor čítá přes 40.000 příslušníků, ale pro účely svého výzkumu jsme se zaměřila na dvě hlavní výkonné linie, tedy na uniformovanou a neuniformovanou policii. Neuniformovaná policie, tedy služba kriminální policie a vyšetřování, se dále dělí na útvary s celorepublikovou působností, které operují na celém území ČR (např. útvar pro odhalování organizovaného zločinu, národní protidrogová centrála, útvar pro odhalování korupce a menší servisní specializované složky) a na útvary s územně vymezenou působností (krajské služby kriminální policie a vyšetřování, okresní, městská a obvodní ředitelství služby kriminální policie). Teritoriální rozdělení působnosti platí i pro uniformovanou policii, která je tvořena službou pořádkové policie, službou dopravní policie, službou železniční policie, službou cizinecké a pohraniční policie, ochrannou službou a leteckou službou a útvarem rychlého nasazení.

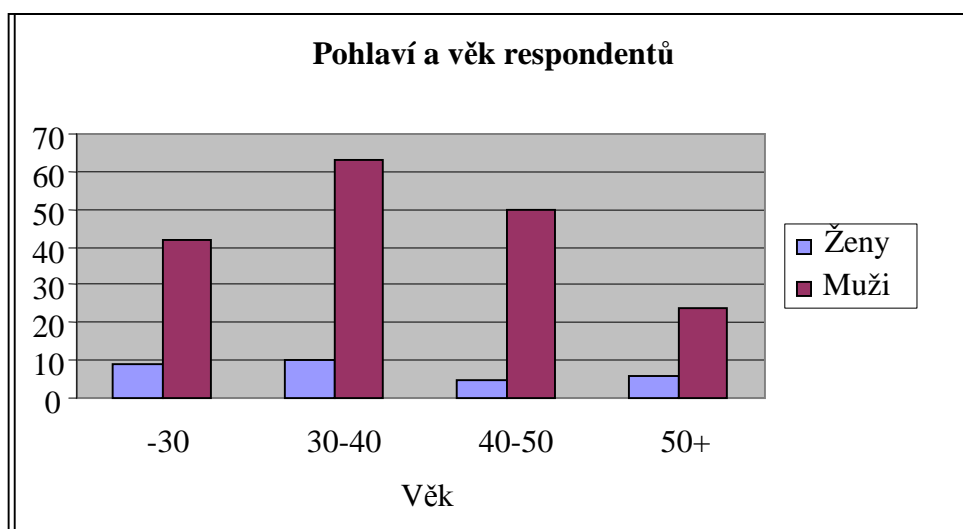
Není účelem práce podrobně seznámit čtenáře s organizačním členěním Policie ČR, proto je přehled činností PČR zestručněn pouze do té míry, aby bylo zřejmé, že příslušníci jednoho bezpečnostního sboru nejsou homogenní skupinou, ale dělí se na různě početné podskupiny, které plní úkoly lišící se svou povahou, formou, náročností fyzickou i psychickou, odborností a také mírou zátěže. Jinak vypadá běžný pracovní den policisty „úředníka“, vyřizujícího za stolem žádosti cizinců, jinak policisty věnujícího se výcviku služebních psů, jinak dopravního policisty na D1, jinak příslušníka zásahové jednotky, jinak vyšetřovatele násilných trestných činů a jinak technika provádějícího zajištění stop na místě činu.

Pro účely svého výzkumu jsem vybrala vzorek složený z příslušníků kriminální policie a příslušníků dvou nejsilnějších služeb uniformované policie, tedy dopravní a pořádkové policie. Z reprezentativního vzorku 210 policistů je 85,7% mužů (N=180) a 14,3% žen (N=30), což zhruba odpovídá poměrnému zastoupení žen u výkonných složek Policie ČR (u kriminální policie pracuje 16 % žen, u uniformované kolem 10%).

Pohlaví respondentů		
	Počet	v %
ženy	30	14,3
muži	180	85,7
celkem	210	100

Respondenti byli diferencováni do 4 věkových kategorií a jejich zastoupení ve výzkumu ukazuje následující tabulka:

Věk respondentů		
	Počet	v %
-30 let	51	24,3
30-40 let	73	34,8
40-50 let	55	26,2
50+ let	31	14,7
Celkem	210	100,0



Délka služby se zjišťovala také ve 4 kategoriích, které byly zastoupeny následujícím způsobem:

Délka služby respondentů		
(v letech)	Počet	v %
-5	37	17,6
5-10	49	23,3
10-15	42	20,0
15+	82	39,0
Celkem	210	100,0

Z výzkumného vzorku bylo 70% řadových policistů (N=148). Relativně početnou skupinu tvořili také policisté na střední úrovni řízení, neboť se k ní přihlásili všichni, kdo zastávali řídicí funkci od velitele oddělení čítajícího 10 lidí až po vedoucího ředitelství o více než 100 lidech. Vrcholný management policie (např. ředitel útvaru nebo služby a vedení Policie ČR) byl pochopitelně zastoupen v malém počtu, jak ukazuje následující tabulka.

Pozice respondentů	Počet	v %
řadový policista	148	70,5
střední management	55	26,2
vrcholový management	7	3,3
celkem	210	100,0

Druhá část výzkumu, která má poskytnout hlubší vhled do problematiky, byla založena na osobním kontaktu výzkumníka a respondenta, stěžejní metodou pro získání dat byl semi-strukturovaný rozhovor, doplněný o dotazník míry vyčerpání dle M. Rushe a dotazník existenciální škály. Rozšiřující výběrový vzorek výzkumu tvořilo 7 policistů, z toho 5 mužů a 2 ženy. Nejmladším respondentem byl muž ve věku 31 let, nejstarším muž ve věku 56 let. Nejkratší doba služby byla 3 roky, nejdéle sloužící policista byl u sboru 28 let, průměrná délka služby 15,2 let. Jeden respondent byl ve vysoké řídicí funkci, dva na střední úrovni řízení a ostatní řadoví policisté. Jeden respondent reprezentuje uniformovanou policii a 6 zbývajících respondentů pracuje v současné době u služby kriminální policie a vyšetřování u různých organizačních článků: na policejním prezidiu, celorepublikovém útvaru a krajské správě, regionálně jsou pak respondenti z Prahy, Středních Čech, Východních Čech, Severomoravského kraje.

Výběr dotazovaných policistů byl ovlivněn několika faktory: osobní znalostí, poskytnutím doporučení, zprostředkováním kontaktů, časovými možnostmi, podmínkami pro vedení rozhovoru, ochotou oslovených poskytnout rozhovor a mírou navozené důvěry, že informací nebude nijak zneužito. V rámci možností

jsem se snažila o co největší diverzifikaci rozšiřujícího souboru vzhledem k tématu a účelu výzkumu. Bylo provedeno celkem 15 rozhovorů, ale pouze 7 osob bylo ve výsledku analyzováno, neboť ostatní výpovědi se v průběhu rozhovoru nebo po zadání některého z dotazníku ukázaly jako formální, nevypovídající nebo redundantní vůči jinému, z hlediska zkoumání atraktivnějšímu, osobnímu příběhu. Neboť si všichni respondenti přáli zůstat v anonymitě, jsou pozměněna jejich jména a reálie, které by mohly vést k jejich identifikaci, jsou zmíněny pouze v obecné rovině bez bližších detailů.

**Tabulka přehledu základních informací o osobách k analýze:**

Jméno	Věk	Délka služby	Služební zařazení	Pozice
MICHAL	31	7	Kriminální policie	Řadový policista
LENKA	32	3	Uniformovaná policie	Řadový policista
MONIKA	37	15	Kriminální policie	Řadový policista
HONZA	39	18	Uniformovaná policie	Řadový policista
VÁCLAV	40	22	Kriminální policie	Vrcholový manažer
RADIM	43	12	Uniformovaná policie	Střední manažer
KAREL	56	28	Kriminální policie	Střední manažer

### **3. Metody a jejich charakteristika**

Pro výzkum byly použity celkem tři metody:

1. Dotazník míry vyčerpání dle M. Rushe
2. Dotazník existenciální škály (ESK)
3. Semi-strukturovaný rozhovor

U kvantitativní části na vzorku 210 policistů jsem použila dotazník M. Rushe. Na rozšiřujícím souboru 7 osob ke kvalitativní analýze jsem použila ještě i dotazník existenciální škály a rozhovor. Všechny metody níže podrobněji popisuji.

#### **3. 1. Dotazník míry vyčerpání M. Rushe**

Při volbě dotazníku, který bych použila pro měření míry vyhoření, jsem volila z několika známých dotazníků: Maslach Burnout Inventory, dotazník Burnout Measure („BM“) autorů Ayaly Pinesové a Elliotta Aronsona, dotazník E. Libigerové a dotazník M. Rushe.

Dotazník Maslach Burnout Inventory (MBI) je nejčastěji používaným nástrojem pro výzkumu syndromu vyhoření. Je založen na definici syndromu vyhoření Ch. Maslachové a S. Jacksonové, které ho chápou ve třech nezávislých složkách – emoční vyčerpanosti, depersonalizaci a pocitu snížené pracovní kompetence. Druhá verze dotazníku, přeložená do češtiny, obsahuje 22 položek, resp. tvrzení, které vypovídají o pocitech ve vztahu k zaměstnání a ke klientům. Hodnotí se frekvence výskytu (šestistupňová škála) a síla intenzity (sedmistupňová škála). Výsledek tedy tvoří šest celých čísel. Konstrukce dotazníku vycházela z empirických výzkumů na populaci lékařů, zdravotních sester, psychiatrů, psychologů, učitelů, poradců a sociálních pracovníků. V dotazníku se často používá slovo „klient“, což naznačuje, že dotazník je určen zejména pomáhajícím profesím, tedy těm, jejichž nedílnou součástí je přímý kontakt a spolupráce s druhými lidmi. U policistů není tato podmínka vždy zachována, klient není jednoznačně definován (na rozdíl od žáka, pacienta apod.), anebo „klient“ může na sebe brát různé podoby pro příslušníky jednotlivých služeb policie. Formálně vzato je klientem policie

společnost jako taková, což je ovšem velmi neosobní abstrakt. Pro některé složky policie, jako např. pro pořádkovou a dopravní policii, může být za jistých okolností klientem občan, se kterým přicházejí policisté do interakcí během služby, ale vztah se velmi liší podle okolností, kdy občan může být obětí trestného činu a potřebuje pomoc, ale může být i v pozici, kdy se vůči němu vymáhá dodržování práva a kdy je v zájmu společnosti omezit takového jedince dočasně na jeho právech. Oběť trestného činu bychom mohli nazvat klientem, ale pachatele těžko. Slovo „klient“ by se v dotazníku obtížně nahrazovalo a tato změna by mohla významně ovlivnit validitu dotazníku. Další nevýhodou MBI je fakt, že byl standardizován na americkou populaci a některé kulturní a socioekonomické rozdíly obou zemí by mohly zkreslovat výsledky. Z uvedených důvodů jsem dotazník nepoužila.

Dotazník BM A. Pinesové a E. Aronsona (Křivohlavý, 1998) čítá 21 otázek, kdy jednotlivé výroky respondent hodnotí na stupnici 1 až 7 podle četnosti výskytu daného jevu (např. „Cítil jsem se beznadějně“, odpověď na stupnici: nikdy, jednou za čas, zřídka kdy, někdy, často, obvykle, vždy). Dotazník je ale poměrně náročný na vyhodnocování a je chráněn autorskými právy, proto jsem ho zamítla.

Dotazník E. Libigerové (1999) obsahuje pouze 10 otázek, na které respondent na jednotlivé výroky odpovídá ano/ne, např.: „Práce s lidmi mne už ubíjí, vysává mé síly“. Za každou kladnou odpověď se počítá jeden bod a jejich celkový součet naznačuje míru vyhoření, přičemž již 3 body znamenají počínající syndrom vyhoření. Tento dotazník se zdál až příliš zjednodušující, ale především byl vytvořen pro zdravotnický personál, což se projevuje i ve formulaci otázek, např. „To, jak mne dráždí spolupracovníci, není nic proti tomu, jak mne dokáží vyvést z míry pacienti a jejich příbuzní“. Z tohoto důvodu jsem dotazník také zamítla.

Poznatky k fenoménu vyhoření ve své knize zobecňuje M. Rush (2003), který se nesoustřeďuje pouze na pomáhající profese, a navrhuje pomůcku k určení existence symptomů vyhoření, přičemž se záměrně vyhýbá termínu „test“. Výsledky je podle něj nutno posuzovat spolu s dalšími metodami zkoumání. Svou stavbou tento dotazník připomíná předchozí dotazníky k syndromu vyhoření, ale neoperuje pojmem „klient“. Pro účely mého výzkumu se jevil Rushův dotazník

míry vyhoření jako vhodný nástroj, přestože nebyl dosud v podmínkách České republiky použit (tradičně se používá převážně dotazník MBI). Dotazník (viz příloha) obsahuje 20 výroků týkajících se zaměstnání, pocitů, fyzické a psychické kondice, kterým dotazovaný přiřazuje bodové ohodnocení dle míry souhlasu výrokem na stupnici od 1 do 5, kdy 1 znamená rozhodně ne a 5 rozhodně ano (např. „Děsí mě každý den chodit do práce“).

Dotazník se vyhodnocuje součtem dosažených bodů. Při počtu do 30 bodů vyhoření nehrozí, při dosaženém počtu 31 – 45 bodů vykazuje zkoumaná osoba některé ze symptomů vyhoření, při skóre 46 – 60 se zřejmě nachází v počátečním stadiu vyhoření, při součtu 61 – 75 rozhodně procesem vyhoření prochází a při více než 75 bodech respondent prožívá velmi pokročilé stadium vyhoření. Do záhlaví dotazníku jsem přidala následující demografické otázky: pohlaví, věk (4 věkové kategorie), délku služby (4 kategorie), zastávanou pozici (řadový policista, střední management, vrcholový management) a služební zařazení (uniformovaná nebo kriminální policie). Dotazník byl jednoduchý pro zadávání, byl přiměřeně krátký a snadný na vyhodnocování.

### **3. 2. Dotazník ESK - Existenciální škála**

Existenciální škála (ESK) je sebesposuzovací dotazník měřící kompetenci osoby zacházet se sebou a se světem. Jde o diagnostickou pomůcku vytvořenou autorským týmem vedeným Alfredem Länglem, žákem Viktora Frankla, zakladatele logoterapie a existenciální analýzy. Vychází z franklovské antropologie chápající člověka jako celek tří navzájem odlišných kvalit bytí: tělesné, duševní a duchovní s akcentem na uchopení smyslu života přes zážitkové, tvůrčí nebo postojové hodnoty. ESK mapuje duchovní zdroje člověka, jejichž nedostatečné rozvíjení může vést k prožívané prázdnotě, vzniku různých krizí a nemocí. Existují i jiné testy „smysluplnosti“, např. Logo-test Lukasové, avšak ten je založen na předem stanovených kritériích hodnot, tedy je již dáno, co lze pokládat za smysluplný život,



a tato kritéria jsou do značné míry odrazem subjektivních názorů autorky. Z toho důvodu jsme zvolila abstraktnější, ale tvárnější metodu Längleho, která se snaží celkem úspěšně operacionalizovat filozofické a teoretické konstrukty. V roce 2001 vyšla ESK v upravené verzi v českém vydání (Balcar, 2001). V praxi se využívá ESK v klinické psychologii, psychoterapii, v poradenství, výchově a vzdělávání, při výzkumech syndromu vyhoření, manažerského poradenství, pracovní spokojenosti a v dalších případech, a to buď samostatně nebo spolu s dalšími testy.

Dosáhnout existenciálního naplnění vyžaduje uplatnění několika osobních schopností, které ESK sleduje: schopnost sebeodstupu, sebepřesahu, svobody a odpovědnosti. Dotazník má hierarchickou strukturu, sestává se ze 4 stupnic, které mají dohromady 46 položek. Sloučením těchto stupnic vznikají dva faktory vyššího řádu, „Personalita“ a „Existencialita“, a konečným sloučením všech lze vypočítat celkový skóre, který vyjadřuje „naplněnost či smysluplnost existence“. Stupnice SO „Sebeodstup“ (8 položek) zjišťuje schopnost vnímání objektivní skutečnosti, odstoupení od svých citů a představ a otevření se nezkreslenému vnímání situace. Stupnice SP „Sebepřesah“ (14 položek) zjišťuje schopnost vyjít za hranice sebe sama a vstoupit do citového vztahu k něčemu nebo někomu jinému. Stupnice SV „Svoboda“ (11 položek) zjišťuje schopnost rozhodnout se pro možnosti podle jejich subjektivního ocenění. Stupnice OD „Odpovědnost“ (13 položek) zjišťuje schopnost aktivně jednat a nést důsledky. „Personalita“, která je součtem SO + SP vyjadřuje otevřenost vůči sobě a hodnotám, „Existencialita“, která je součtem SV + OD vyjadřuje rozhodnou angažovanost. Celkový skóre pak popisuje osobní, subjektivně vnímanou smysluplnou existenci.

Dotazník je vtištěn na formátu A4 a má 4 strany. Na jednotlivé položky se odpovídá označením jednoho z nabídnutých údajů o míře, v níž předepsaný výrok pro jedince platí, konkrétně: naprosto neplatí, s výjimkami platí, spíše platí, spíše neplatí, s výjimkami neplatí, naprosto neplatí. Skórování se provádí pomocí šablon a zaznamenává do hodnotícího listu. Výsledky je možné porovnat s výsledky standardizačního souboru osob tak, že použijeme přiložené tabulky pro přepočítání hrubých skóre na percentily a na T-skóre nebo pomocí převodních tabulek na standardní kvantilové skóre. Další informaci získáme porovnáním výsledků,

kterých proband dosáhl v jednotlivých stupnicích ESK. Interpretace se provádí za využití kvalitativních popisů pro rozpětí skóre dosaženého v jednotlivých stupnicích. Nízké, stoupající a vysoké skóre je vyjádřeno slovním popisem, stejně tak jsou popsány vzájemné poměry dílčích standardizovaných skóre (např. SO > SP apod.). Lze provádět i obsahovou analýzu jednotlivých složek či o nich s dotazovaným hovořit. Způsob posuzování a míra hloubky vyhodnocování ESK je relativně flexibilní a záleží na účelu, pro který se ESK zadává.

### **3. 3. Strukturovaný rozhovor**

Rozhovor byl pro mne inspirující částí výzkumu, rozkrývající zajímavé lidské a profesní příběhy, relativizující kvantitativní výsledky výzkumu, jehož cílem bylo porozumět více jevu syndromu vyhoření ve vztahu k profesi policisty.

Řízenému rozhovoru předcházelo zjištění základních demografických údajů: pohlaví, věk, délka služby, pracovní zařazení, rodinný stav a poté následoval soubor otázek. Otázky k rozhovoru jsem konstruovala na základě teoretických poznatků o syndromu vyhoření a ze zkušeností s policejní realitou. První verzi jsem pilotně zadala kolegům a na základě výsledku a jejich připomínek některé otázky modifikovala. Finální verze měla 20 otázek, které sledují 4 základní okruhy:

1. Motivace k práci a nasazení (otázky č. 1, 4, 5, 7, 17)
2. Vztah k práci (otázky č. 2, 3, 12, 15, 16)
3. Zdroje spokojenosti a nespokojenosti v práci (otázky č. 8, 9, 10, 11, 13)
4. Kvalita mimopracovního života (otázky č. 6, 18, 19)

Poslední otázka (č.20) nebyla zařazena do žádného okruhu, neboť zjišťovala, zda se respondent už setkal s termínem syndrom vyhoření a jak si ho představuje. Jednotlivé okruhy nelze striktně oddělovat, jelikož se v praxi často prolínají, navzájem ovlivňují a jejich kategorizace je do značné míry subjektivní, ale pro přehlednost a účel výzkumu poskytnout užitečný nástroj pro analýzu.

Rozhovor se skládal z otázek zavřených (otázky č.: 5, 9, 10, 15, 17, 18), polozavřených (2, 3, 4, 7, 16, 19) a otevřených (1, 6, 8, 11, 12, 13, 14, 20).

Výpovědi respondentů byly posuzovány ve 4 zmiňovaných kategoriích:

1. Motivace k práci a nasazení: nízká, střední, vysoká;
2. Vztah k práci: kladný, neutrální, negativní;
3. Zdroje (ne)spokojenosti v práci: výčet jevů určujících (ne)spokojenost byl dělen do tématických podskupin (styl vedení, mezilidské vztahy apod.);
4. Kvalita mimopracovního života: dobrá, ucházející, horší a nevyhovující.

### Otázky k rozhovoru:

- |  |           |
|--|-----------|
| 1) Co Vás vedlo k volbě povolání policisty   | <b>MO</b> |
| 2) Byly Vaše představy o tom, jaké je to být policistou, reálné?   | <b>VP</b> |
| 3) Vzal byste svou volbu povolání zpět, kdyby to šlo?  | <b>VP</b> |
| 4) Pracujete přesčas? Pokud ano, vadí Vám to?  | <b>MO</b> |
| 5) Myslíte si, že děláte věci se stejným nasazením, jako zpočátku?   | <b>MO</b> |
| 6) Máte dostatek času na odpočinek? Jakým způsobem si nejlépe odpočínáte?  | <b>KŽ</b> |
| 7) V přísaze policisty, kterou jste podepisoval, stojí, že byste v zájmu služby položil i život. Skutečně byste to za určitých okolností udělal? | <b>MO</b> |
| 8) Co Vám naposledy v práci pořádně pokazilo náladu?   | <b>ZS</b> |
| 9) Cítíte se dostatečně finančně oceněn?   | <b>ZS</b> |
| 10) Cítíte se dostatečně lidsky oceněn (pochvala za dobrou práci apod.)?   | <b>ZS</b> |
| 11) Co Vám naposledy v práci udělalo radost?   | <b>ZS</b> |
| 12) Jaká myslíte, že je společenská prestiž povolání policisty?  | <b>VP</b> |
| 13) Z čeho v práci prožíváte největší úzkost nebo stres?   | <b>ZS</b> |
| 14) Jaké tři věci jsou podle vás největší „bolesti“ Policie ČR?  | <b>ZS</b> |
| 15) Uvažoval jste někdy o změně zaměstnání?  | <b>VP</b> |
| 16) Doporučil byste stejné povolání svému dítěti? Důvody?  | <b>VP</b> |
| 17) Těšíte se ráno do práce?   | <b>MO</b> |
| 18) Spíte dobře? Kolik hodin asi?  | <b>KŽ</b> |
| 19) Jak hodnotíte mimopracovní oblast svého života, např. rodinnou situaci?<br>Můžete použít známku od 1 do 5, kdy 1= výborná a 5= nevyhovující. | <b>KŽ</b> |
| 20) Už jste slyšel o syndromu burnout čili syndromu vyhoření? Jak si ho představujete?   |           |

#### Vysvětlivky:

- |           |  |
|-----------|--|
| <b>MO</b> | Motivace k práci a nasazení                  |
| <b>VP</b> | Vztah k práci                                |
| <b>ZS</b> | Zdroje spokojenosti a nespokojenosti v práci |
| <b>KŽ</b> | Kvalita mimopracovního života                |

#### 4. Způsob sběru dat

Data pro tento výzkum byla sebrána v období od listopadu 2006 do června 2007. Distribuci dotazníku míry vyhoření M. Rushe jsem prováděla účelovým výběrem při příležitostech větší koncentrace osob na jednom místě, jako například na školeních nebo poradách, kde jsem byla po dohodě s organizátorem akce osobně přítomna. Výhoda spočívala za prvé v možnosti zadat dotazník najednou většímu počtu osob, za druhé byl tento „hromadný“ způsob ze strany policistů vnímán jako lépe chránící jejich anonymitu, než v případě, kdy jsem oslovovala jednotlivce, což byl můj původní záměr způsobu sběru dat, který se neosvědčil. Další předností byla možnost sbírat údaje na jednom místě od policistů sloužících v různých regionech a na různých úrovních napříč republikou, neboť na podobných setkáních jsou dle potřeby zastoupeny všechny kraje, okresy nebo expozitury útvaru. Konkrétně to byly tyto příležitosti: porada velitelů krajských služeb kriminální policie, porada obvodního oddělení v Praze, odborný seminář pro vyšetřovatele finanční policie (v době dokončení rigorózní práce již neexistující), instrukčně-metodické zaměstnání dopravní policie, pravidelné školení pořádkové policie, školení okresních kriminalistů, jazykový kurz pro policisty a několik zdokonalovacích kurzů s různým zaměřením. Akce se konaly ve školících nebo rekreačních objektech Policie ČR v Praze, Středočeském kraji, Plzni a Jeseníkách.

Dotazníky jsem zadávala s krátkou instrukcí buď sama nebo jsem požádala přítomného velitele o jejich distribuci mezi své podřízené. Vzhledem k jednoduchosti dotazníku nebyl nutný žádný odborný úvod, důležité bylo objasnit kdo jsem, pro jaký účel data sbírám a zdůraznit, že jde o anonymní výzkum a vyplnění dotazníku je dobrovolné. V případech, kdy jsem dotazníky rozdávala sama, byla návratnost pouze kolem 50%, zatímco v případech, kdy dotazníky zadával velitel, byla téměř 100%. Při dobrovolnosti vyplnění dotazníku nelze vyloučit zkreslení výsledku tím, že vzorek jedinců, kteří jsou motivováni dotazník zodpovědět a vrátit, se liší od zbytku policejní populace.

Pro kvalitativní část výzkumu bylo nutné navázat osobní kontakt s potenciálním respondentem a zjistit ochotu a možnosti k poskytnutí rozhovoru a

vyplnění dvou dotazníků. Osoby jsem si vytypovávala buď sama, nebo jsem dostala doporučení („snowball sampling“). Často jsem byla odkazována na policisty, kteří měli v brzké době odejít do civilu z různých důvodů (nemuseli se obávat „kádrových dopadů“ své výpovědi), nebo na lidi platící obecně za rebely a nespokojence nebo na lidi s velmi vlašnou až apatickou pracovní morálkou. Ani jedna skupina není ideální a nelze ji jednoduše spojovat s předpokladem pro rozvinutý syndrom vyhoření, takže korekce a selekce osob s „referencemi“ byla nutná. Školení a porady poskytují dobrý prostor pro individuální rozhovory, neboť i lidé jinak zaneprázdnění mají čas v době přestávek a večerů, zařízení jsou často na izolovaném místě s omezenými možnostmi jiného programu a vždy se najde klidné místo pro interview. Rozhovor začínal zjištěním základních údajů o dotazovaném: pohlaví, věk, délka služby, pracovní zařazení, rodinný stav. Počáteční ostych byl zpravidla v polovině rozhovoru překonán a dotazované osoby se začaly více „otevírat“, cítíce se polichoceny zájmem o svou osobu („*Chcete to fakt vědět, opravdu? Tak já Vám to teda povím, jak to je, ale jenom vám, úplně na rovinu...*“, „...víte, já bych to, co jsem říkal před tím, trochu změnil, to nebyla úplně pravda...“). Pořadí otázek ani jejich formulaci jsem rigidně nedodržovala; pro zvýšení bezprostřednosti jsem jejich pořadí dotazů volila dle situace tak, aby plynule tématicky navazovalo na předcházející otázku.

Nejprve jsem účastníka interview požádala o vyplnění dotazníku míry vyhoření M. Rushe, na jehož vyplnění stačilo zpravidla 5 – 10 minut. Dotazník nevyžadoval zvláštní instrukce, pouze jsem požádala o vyplnění všech demografických údajů, „oznámkování“ všech výroků, pokud možno spontánně, bez zbytečného rozmyšlení tak, jak to odpovídá jejich vnímání situace za posledních 6 měsíců. Následoval rozhovor, který trval od 30 do 45 minut dle osnovy připravených otázek, odpovědi jsem zaznamenávala písemně přímo během rozhovoru. Nakonec dostal respondent dotazník existenciální škály, který si vyžádal 10 - 15 minut. Dotazník existenciální škály čítá 4 strany, kdy na první se vyplňuje jméno, věk, pohlaví, povolání a datum testování a na druhé straně jsou pokyny pro vyplňování. Během krátkého úvodu jsem vysvětlila kontext a účel dotazníku, zdůraznila dobrovolnost jeho vyplnění a ujistila dotyčného, že dotazník je

anonymní a nemusí proto jméno na přední straně vyplňovat. Je nutno podotknout, že dotazovaní často projevovali podiv nad „zvláštní“ formulací otázek obou dotazníků a nezastírali, že nechápou, co vlastně otázky sledují, nicméně pro jejich vyplnění si nežádali asistenci. Na konci sezení se někteří ptali, co je tedy vlastně syndrom vyhoření, protože jen málo kdo o něm už slyšel a jiní měli představy dosti zkreslené, takže se navázala přirozená debata k tématu.

Pro statistické zpracování dat získaných v rámci tohoto výzkumu byl použit statistický program „SPSS 7.5.2. for Windows“. Jedná se o program pro zpracování datových souborů a bází. Z tohoto programu byly použity následující funkce: Frequencies, Descriptives, Compare Means a Crosstabs, u kterých byly rovněž okrajově použity testy lineární závislosti pro zjištění statistické prokazatelnosti souvislostí zkoumaných jevů.

## 5. Výsledky a jejich analýza

### 5. 1. Kvantitativní analýza zkoumaného problému

Dotazník M. Rushe vyhoření zjišťoval u 210 respondentů míru vyhoření a výsledky byly dále analyzovány z hlediska souvislosti s jednotlivými demografickými faktory. Po sečtení dosaženého počtu bodů u každého respondenta jsem rozdělila soubor do 5 stádií vyhoření dle pásem stanovených autorem dotazníku, kdy v prvním pásmu vyhoření nehrozí a v posledním jde o pokročilé vyhoření. Vyhoření nehrozí 17,6 % osob zkoumaného vzorku. Dalších 42,4% vykazuje některé ze symptomů vyhoření (nejméně zastoupená skupina) a zbývajících 40% respondentů se nachází v jednom ze tří stádií vyhoření. Podrobněji rozložení pro jednotlivá pásma ukazují následující tabulky:

Pásma vyhoření	Počet	v %
nehrozí	37	17,6
některé symptomy	89	42,4
počátek vyhoření	59	28,1
vyhoření probíhá	21	10,0
pokročilé vyhoření	4	1,9
Celkem	210	100

Celkové skóre								
Celkem	Průměr	Medián	Modus	St. odchylka	Minimum	Maximum	I. kvart.	III. kvart.
210	43,9	42	26	13,2	20	88	34	53

Opomineme-li skupinu s projevy některých symptomů vyhoření, které lze považovat za běžné drobné starosti všedního dne bez dramatičtější implikace, pak se syndrom vyhoření aktuálně týká 40% zkoumaného vzorku. Pro zhodnocení, zda jde o vysoké nebo běžné číslo je potřeba srovnávat s podobnými výzkumy policejní populace nebo s jinými profesními skupinami. Porovnávání však nelze provést důsledně, jelikož dostupné výzkumy používají odlišné dotazníky, jsou prováděny na skupinách různě homogenních, různě velkých, v odlišných kulturách a především s různými měřítky pro klasifikaci syndromu vyhoření. Někteří výzkumníci rozlišují



pouze „vyhořelý-nevyhořelý“, někteří zohledňují fakt, že syndrom vyhoření je proces, nikoliv stav, a rozlišují jednotlivá stádia vyhoření, někteří nevyjadřují ohodnocení číselně, ale popisují slovy, jako např. „míra vyhoření je vysoká“, bez bližší specifikace. Jednotlivé studie také rozlišují projevy syndromu vyhoření dle oblasti, kterou postihují, tedy na úrovni kognitivní, emocionální, fyzické nebo sociálních vztahů.

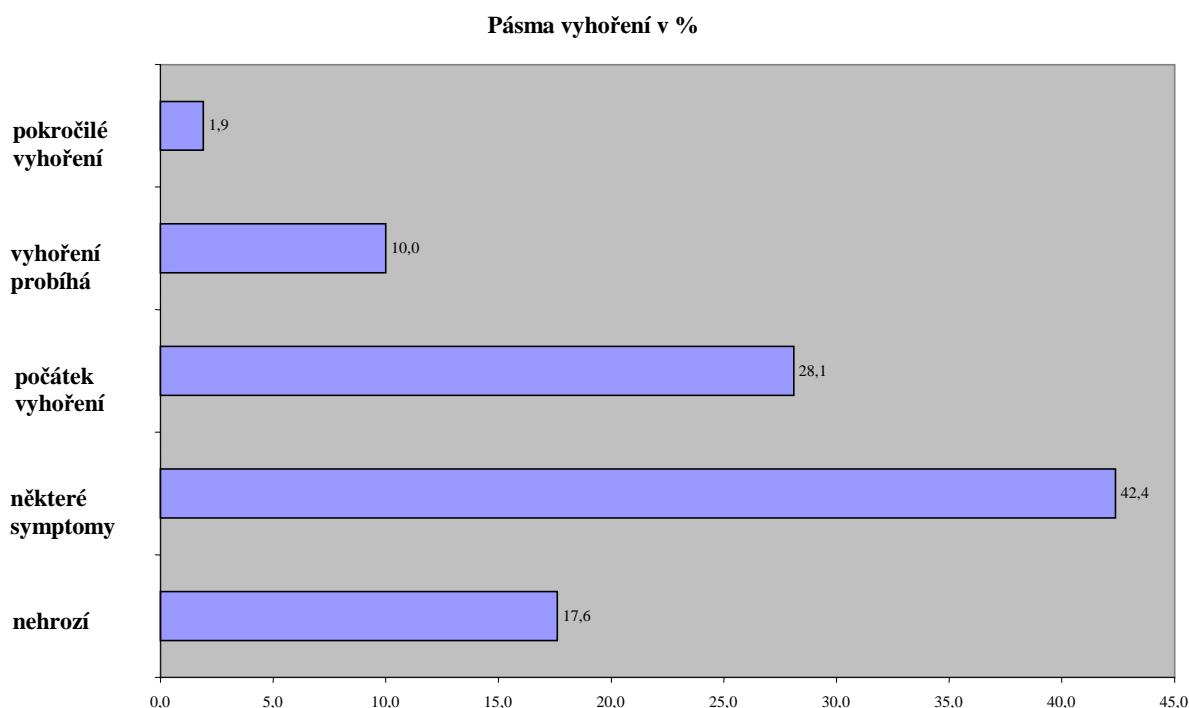
Lékařské povolání je v literatuře označováno jako nejvíce zatížené syndromem vyhoření, vyskytuje se až u poloviny lékařů nebo nemocničního personálu (Meier, 2003). U učitelů se v zahraniční literatuře uvádí výskyt syndromu vyhoření okolo 30%, ale např. rigorózní práce týkající se syndromu vyhoření u českých učitelů uvádí střední a vysoký výskyt vyhoření u 12,2% učitelů (Kyselovičová, 2004). Může zde hrát roli řada faktorů, jako typ školy nebo doba provádění výzkumu (začátek a konec školního roku se bude lišit). Co se týče sociálních profesí, Schaulfielt et al. (in: Křivohlavý, 1998) uvádí, že na základě šetření pomocí dotazníku MBI postihuje syndrom vyhoření asi 10-25% pracovníků.

Jedna ze studií prováděných na pracovnících v domovech důchodců uvádí míru vyhoření zaměstnanců státních zařízení až kolem 80%, ale pouze okolo 13% v soukromých domovech pro seniory (Prášilová, 1999). Tento rozdíl dobře ilustruje relativitu porovnávání výsledků jednotlivých výzkumů. Míra vyhoření u „běžné populace“ se nejčastěji v literatuře uvádí mezi 20 – 25%.

Míra vyhoření policistů se u různých výzkumů pohybuje mezi 40 – 50%, ale i výrazně nižší nebo vyšší. Jsou známy dva výzkumy prováděné na populaci českých policistů v rámci bakalářské práce. První, provedený na vzorku 100 policistů za použití dotazníku BM (Pines – Aronson), dochází k závěru, že burnout syndromem trpí 8,2% policistů (Pacák, 2004). Druhý výzkum použil stejného dotazníku na vzorku 60 policistů a v závěru pouze konstatuje, že hladina vyhoření je nízká (Chomátová, 2006). Oba výzkumy byly ovšem prováděny na úzké skupině spolupracovníků a nejsou příliš spolehlivé.

Výsledky dosažené v tomto výzkumu lze komentovat i tak, že 82,4% policistů vykazuje alespoň některé znaky syndromu vyhoření, což je nebezpečně vysoká hladina, avšak za použití jiných kritérií lze říci, že vyhořením akutně

prochází pouze 10,9% policistů, což je relativně nízké číslo. Nejblíže realitě bude použití kritéria, které dělí zkoumaný vzorek v bodě, kdy respondent již vykazuje alespoň počátek vyhoření, nikoliv pouze symptomy. Pak se týká syndrom vyhoření aktuálně 40% policistů.



Respondenti nejméně souhlasili s otázkami 18, 13 a 9, tedy „zjišťuji, že je pro mne obtížné splnit i jednoduché rutinní úkoly“, „poslední dobou viním ze své situace nepřízeň osudu“ a „přestávám věřit svým schopnostem“. Policisté poměrně důvěřují sami sobě a svým schopnostem. Velká část z nich ale pociťuje méně energie, než dříve. Vysoké známky dostávaly položky „připadá mi, že mám méně fyzické energie než dříve“, „rozčilují mě věci, které mi dříve nevadily“ a „zjišťuji, že se mi ráno nechce z postele“. Výrazně nejvíce vysokých známek dostal výrok č. 16: „připadá mi, že je všechno při starém nebo dokonce horší“. Policisté často v rozhovorech konstatovali, že „dříve to bylo nic moc, ale teď je hůř“ a probíhající změny podle nich nevedou k lepšímu. V souvislosti s budoucností se v rozhovorech projevoval často cynismus a negativismus.

Descriptive Statistics		
	Mean	Std. Deviation
Otázka 18	1,53	0,76
Otázka 13	1,58	0,92
Otázka 9	1,59	0,74
Otázka 5	1,77	1,00
Otázka 20	1,78	0,94
Otázka 1	1,92	0,99
Otázka 2	1,93	1,09
Otázka 10	1,95	0,87
Otázka 15	2,09	0,99
Otázka 7	2,12	1,01
Otázka 19	2,17	1,13
Otázka 12	2,33	1,11
Otázka 6	2,38	1,16
Otázka 11	2,45	1,15
Otázka 17	2,46	1,08
Otázka 14	2,56	1,31
Otázka 8	2,64	1,38
Otázka 4	2,66	1,22
Otázka 3	2,80	1,25
Otázka 16	3,40	1,23

### 5. 1. 1. Vztah mezi syndromem vyhoření a vybranými demografickými faktory

#### Syndrom vyhoření a pohlaví respondentů

Souvislost mezi pohlavím respondenta a mírou vyhoření nebyla statisticky prokázána, což odpovídá i výsledkům jiných výzkumů (Durán, Montalbán, Stangeland, 2006).

Pohlaví a syndrom vyhoření					
	nehrozí	symptomy	počátek	probíhá	pokročilé
ženy	5	9	13	2	1
muži	32	80	46	19	3

#### Syndrom vyhoření a věk respondentů

Souvislost je statisticky velmi slabá a není symetrická (kontingenční koeficient 0,28). Je ovšem zajímavé, že všichni 4 policisté v pokročilém stádiu vyhoření jsou kumulováni ve věkové kategorii do 30 let. To se zdá být v rozporu s pojetím vyhoření jako plíživého, postupně se rozvíjejícího syndromu, který je vyústěním dlouhodobého stresu, a s výsledky některých jiných výzkumů, které uvádějí, že nejčastěji se vyhoření objevuje u lidí středního věku (Durán, Montalbán, Stangeland, 2006). Nejmladší věková kategorie má také o něco vyšší celkový průměr a naopak nejstarší věková kategorie nejnižší. Nejstarší policisté zkoumaného vzorku jsou nejméně vyhořelí. Věková kategorie nad 50 let je ovšem v našich podmínkách generací, která vyrůstala v jiném režimu, přicházela k policejnímu sboru za zcela jiných podmínek, v jiném společensko-politickém kontextu, absolvovala jinou odbornou přípravu na povolání a za svou praxi zažila mnoho radikálních změn, vůči kterým je rezistentnější. Nejmladší generace má odlišnou „filozofii“, je více kritická, asertivní a možná hůře nese konfrontaci ideálů a představ o policejní práci s realitou běžné praxe.

Věk a syndrom vyhoření					
	nehrozí	symptomy	počátek	probíhá	pokročilé
-30	10	18	13	6	4
30-40	10	36	22	5	0
40-50	10	22	15	8	0
50+	7	12	9	2	0

### Syndrom vyhoření a délka služby

Z výsledků lze vyčíst velmi slabou souvislost (kontingence 0,28), avšak žádný výraznější trend. V prvních dvou kategoriích jsou kumulovány 4 případy pokročilého vyhoření, ale jinak se neprojevila žádná výraznější souvislost mezi délkou služebního poměru a syndromem vyhoření. Ve statistikách personálního odboru Policejního prezidia o odchodech policistů ze služebního poměru také nelze vyčíst žádný trend v časovém intervalu, po kterém by výrazně více policistů opouštělo bezpečnostní sbor (výraznější vlna odchodů souvisí spíše s novým služebním zákonem apod.). Brazilští autoři Durán, Montalbán a Stangeland (2006) prokázali ve svém výzkumu na 230 policistech signifikantní souvislost mezi délkou služby: nejvyšší míru vyhoření prokazovali policisté, kteří sloužili 6 – 15 let. V našem výzkumu se syndrom vyhoření o něco více projevuje u služebně mladších policistů, avšak jednoznačná souvislost se neprokázala.

Délka služby a syndrom vyhoření (v %)					
	nehrozí	symptomy	počátek	probíhá	pokročilé
-5	8 (21,62%)	10 (27,03%)	13 (35,14%)	3 (8,11%)	3 (8,11%)
5-10	10 (20,41%)	23 (46,94%)	11 (22,45%)	4 (8,16%)	1 (2,04%)
10-15	8 (19,05%)	15 (35,71%)	13 (30,95%)	6 (14,29%)	0
15+	11 (13,41%)	41 (50,00%)	22 (26,83%)	8 (9,76%)	0

### Syndrom vyhoření a zastávaná pozice

Projevila se zde slabá tendence (kontingence 0,27), že manažeři trpí méně často syndromem vyhoření než řadoví policisté. Dle níže zobrazené tabulky se zdá, že čím vyšší manažer, tím menší riziko vyhoření. Tento trend ovšem nelze hodnotit jako statisticky ověřenou zákonitost, neboť ve zkoumaném vzorku byl malý počet manažerů a zvláště top manažerů (pouze 7) vůči skupině řadových policistů. Zároveň ale tento výsledek potvrzuje zjištění, že policisté střední a starší generace

vykazují o něco menší míru vyhoření než mladší kolegové, neboť skupinu top manažerů tvoří právě starší policisté.

Pozice a syndrom vyhoření (v %)					
	nehrozí	symptomy	počátek	probíhá	pokročilé
řadový policista	25 (16,98%)	54 (36,49%)	51 (34,46%)	14 (9,46%)	4 (2,70%)
střední manažer	9 (16,39%)	32 (58,18%)	8 (14,55%)	6 (10,91%)	0
top manažer	3 (42,86%)	3 (42,86%)	0	1 (14,29%)	0

#### Syndrom vyhoření a oblast zaměření – uniformovaná nebo kriminální policie

Mezi policisty, kteří oblékají uniformu, a příslušníky kriminální policie se projevila v míře vyhoření rozdíl. U příslušníků uniformované policie se syndrom vyhoření týká téměř poloviny (49,4%), kdežto u kriminální policie asi jedné třetiny (33,9%). Statistická souvislost je sice poměrně slabá (kont. 0,21, alfa=0,03, symetrická), ale tento jev potvrzují doprovodné rozhovory s odborníky z oblasti policejní psychologie. Jako důvody se uvádí větší stereotypnost práce uniformované policie (zvláště pořádkové a dopravní), denní kontakt s občany, řešení konfliktů jako součást každodenní rutiny, více příležitostí ke korupci, práce na směny, tzv. „dlouhé šichty“ apod. Kriminální policie má na rozdíl od uniformované policie selektivnější podmínky přijetí a vyžaduje vysokou odolnost vůči zátěži. Svou roli hraje jistě i fakt, že kriminalisté patří dle policejních psychologů mezi nejméně přístupnou skupinu, která nerada přiznává své slabosti a problémy.

Zařazení a syndrom vyhoření (v %)					
	nehrozí	symptomy	počátek	probíhá	pokročilé
Uniform. policie	10 (11,2%)	35 (39,4%)	29 (32,5%)	11 (12,4%)	4 (4,5%)
Kriminální policie	27 (22,3%)	53 (43,8%)	31 (25,6%)	10 (8,3%)	0

## **5. 2. Kasuistiky**

Způsob zpracování dat v první, kvantitativně laděné části, vede nevyhnutelně k určité redukci reality, která však pro každého policistu může představovat konkrétní a velmi odlišnou podobu. Proto jsem se rozhodla dát větší prostor samotným policistům a prostřednictvím jejich výpovědí poskytnout jasnější představu o tom, co se skrývá za daty získanými v dotazníku M. Rushe. Následuje 7 kasuistik osob, které představují různé stupně míry vyhoření a absolvovali kombinaci nástrojů zkoumání: vyplnění dotazníku míry vyhoření, rozhovor a dotazník existenciální škály ESK.

## VÁCLAV

### **Základní informace:**

Václavovi je 40 let, je ženatý, má dvě děti, slouží 22 let, má vysokoškolské vzdělání a velí speciální jednotce (z důvodu režimu utajení blíže nespecifikováno).

### **Motivace a vztah k povolání:**

Václav chtěl být detektivem odjakživa. Práce ho lákala svou pestrostí a příslibem dobrodružství. Přes zásadní nesouhlas rodičů byl po střední škole přijat k policejnímu sboru. „*Kdyby se mi nepodařilo vydat na cestu ochránce práva, skončil bych nejspíš „úspěšně“ na opačné straně zákona*“. Práce ho nadchla a v zásadě splňovala jeho představy o tomto povolání. Zaskočila ho ale nečekaně vysoká míra kázně a disciplíny a chvíli mu trvalo, než si na vojenský styl řízení zvykl. Také ho překvapilo, že šéf není nutně vždycky lepší, zkušenější a moudřejší. Pracoval vždycky přesčas, nevadí mu to, patří to k povolání, které si vybral, stejně jako riziko práce v terénu. Byla období, kdy v práci často i přespával, nebral si dlouho dovolenou. Nasazení, s jakým dnes pracuje, není o nic menší, než na začátku jeho kariéry.

Nejvíce mu v práci kazí náladu chyby, a to jak druhých, tak jeho vlastní. Vadí mu také nespolehlivost a neloajalita. Největší radost má z úspěšně dokončené práce, z uzavření případu a usvědčení pachatele.

Po dlouholeté zkušenosti detektiva v oblasti nejzávažnější organizované kriminality vytvořil teorii pro novou metodu narušení organizovaných zločineckých skupin, kterou podrobně rozpracoval ve své diplomové práci a dostal příležitost začít uplatňovat i v praxi. Vedl úspěšný tým, který se časem rozrostl do speciální jednotky čítající více než dvě stě lidí. Po volbách ale nastala řada personálních změn a mluví se o zrušení útvaru, který je příliš spojován s minulou vládou. Nejvíce Václava v poslední době trápí nejistota budoucnost dobře fungující jednotky, která dosahuje stále lepších výsledků, které ale podle něj nikoho nezajímají. Také ho tíží odpovědnost vůči kolegům a odborníkům, které se mu podařilo pro práci získat:



*„Všichni jsou nervózní, mluví se o našem zrušení v médiích, ale mě nikdo nic nesdělil, nedokážu jim dát odpověď, co bude dál, to je pro velitele hrozný pocit.“*

Na finanční ohodnocení si nestěžuje, lidsky se však cítí nedoceněn, chybí uznání: *„Že nedostávám odměny jsem si zvykl, ale kdyby občas někdo přišel a řekl: Dobrá práce, díky, potěšilo by mě to.“* Společenskou prestiž povolání policisty považuje za poměrně nízkou. Dcerám by takové povolání nedoporučil, kdyby měl syna, pak spíše ano. Za největší slabiny policie považuje na prvním místě špatný management a řízení policie, zejména systém kontroly a hodnocení, za druhé nedostatek kvalitních lidí a neschopnost takové lidi u policie udržet. Do práce se stále těší, poslední dobou ho ale přepadají pocity sklíčenosti a smutku, které dříve neměl. Problémy se dají řešit, ale boj s větrnými mlýny se vyhrát nedá a přináší pocit zmaru. Pod vlivem aktuálních událostí poprvé ve své více než dvacetileté kariéře začal uvažovat o změně povolání.

O syndromu vyhoření už slyšel, představuje si, že je to finální stadium skepse, nechut' cokoli dělat, ztráta sil pro cokoli. Nikoho takového ve svém okolí nezná, do svého týmu si vybírá mladé, motivované lidi.

### **Mimopracovní oblast života:**

Práce ho vždycky bavila a je pro něj hlavním životním „light motivem“, považuje ji i za svůj koníček, obětoval jí hodně času i na úkor rodiny, čehož ovšem nelituje. Ve volných chvílích nejraději relaxuje prací na zahradě nebo procházkou v lese. Svou rodinnou situaci hodnotí jako celkem dobrou, i když přiznává jistou krizi ve vztahu, má velmi dobrý vztah s dětmi, které mu přinášejí radost. Stačí mu pár hodin spánku, fyzicky se cítí plný sil, nebyl nikdy vážně nemocen.

### **Projevy osobnostních charakteristik:**

Působí vyrovnaně, klidně, má velmi dobré vyjadřovací schopnosti, o své práci vypráví s velkým zaujetím, rád si stanovuje vyšší cíle, při jejich dosahování postupuje pomaleji, ale vytrvale, houževnatě až zarputile. Kolegové ho popisují jako velmi pracovitého, přísného na sebe i na ostatní, ve společnosti trochu

„suchara“, který stále mluví o práci. U svých podřízených je jako šéf poměrně oblíben, obdivují ho za schopnost prosadit věci, které se zdají nemožné, realizovat některé nekonvenční nápady a za zájem o lidi, vytýkají mu projevy tvrdohlavosti a některá unáhlená rozhodnutí. Je pozitivně smýšlející, dobře naladěný, špatná nálada ho rychle opouští, přicházející problémy přijímá jako přirozenou součást života, nestěžuje si, aktivně je řeší (*„Mě je těžký zničit, zacílím svoji energii jinde a já, když se do něčeho zakousnu, tak nepustím, bojuju na život a na smrt, když se rozhodnu.“*). Pružně se přizpůsobuje nepříznivé situaci a hledá si nové cíle. Rozhodnutí nadřízených respektuje bez ohledu na to, co si o nich myslí a je loajální i tam, kde ostře nesouhlasí.

### **Výsledky dotazování a jejich analýza:**

V dotazníku míry vyhoření M. Rushe dosáhl Václav pouze **29** bodů, což je hodnota v nejnižším pásmu, která znamená, že dotyčnému syndrom vyhoření nehrozí. Většinu výroků hodnotil známkou 1 a 2, pouze v případě výroku „Je pro mě obtížnější riskovat“ hodnotil vyšší známkou 3, což sám komentuje: *„Více si věci promýšlím, mám rodinu a cítím zodpovědnost za lidi, které řídím.“*

### **Existenciální škála:**

Sebeodstup (SO) = 44, Sebepřesah (SP) = 75, Svoboda (SV) = 56, Odpovědnost (OD) = 65, Personality (P) = 119, Existencialita (E) = 121, Celkový skóre (CS) = 240

Obecně dosahuje Václav ve všech sledovaných stupnicích velmi vysokých a nadprůměrných hodnot. Vysoký skóre SO znamená, že si dokáže dobře vytvořit odstup vůči sobě, ale zároveň je tu i možnost, že snáze přehlédne své vlastní potřeby a prožitky, což může vést až k jejich popření. Vyrovnaně vysoké známky v SO mohou naznačovat sklon k výkonnosti, perfekcionismu a přemáhání se. Citová přístupnost (SP), schopnost angažovat se, prožívat a vstupovat do vztahů je na velmi dobré úrovni. Vyšší skóre SV znamená jistotu a jasnost v rozhodování při zvážení reálných možností, nadprůměrně zúčastněné a aktivní jednání obsahuje u Václava i silné vědomí povinnosti, závazku a odpovědnosti. Vysoké skóre P

naznačuje možnou citovou zranitelnost Václava, před kterou se ale při současně vysokém skóre E umí dobře chránit. Umí si rozhodně stát za svými názory, být zodpovědný za své činy, prosazovat se a vstupovat odhodlaně do světa. Vysoké celkové skóre CS vypovídá o schopnosti vycházet se sebou i se světem a aktivně se vypořádávat s nároky, které přicházejí. Je v úspěšném dialogu se světem a naplňuje tak smysluplnou existenci. Stinnou stránkou vysokého CS mohou být příliš velké nároky na sebe i na ostatní, které nechávají málo prostoru pro neplánované a spontánní „užívání si“.

### **Závěr:**

Václav nevykazuje žádné známky syndromu vyhoření a to i přes dlouhodobě vysokou míru pracovního stresu, jehož intenzita v poslední době vlivem vnějších událostí nabrala na síle. Přestože by jako člověk s vysokou motivací a nasazením a někdy až idealistickými cíli mohl být dobrým adeptem na syndrom vyhoření, některé jeho osobnostní charakteristiky, strategie řešení problémů a pružnost v adaptaci na změnu ho patrně dobře chrání před syndromem vyhoření. Nepříznivé období v práci, které mu znemožňuje smysluplnou seberealizaci, zkouší aktivně překonat, a pokud neuspěje, vážně se zabývá myšlenkou na změnu zaměstnání.

## **MONIKA**

### **Základní informace:**

Monice je 37 let, je vdaná, má dvě děti, slouží 15 let, původním povoláním je ekonomka, dnes má na starosti speciální tělesnou a střeleckou přípravu policistů kriminální policie.

### **Motivace a vztah k povolání:**

Pro profesi policistky se rozhodla až v době, kdy měla své vlastní děti a chtěla aktivně něco dělat s kriminalitou mládeže, být prospěšná a pomáhat lidem. O práci dost věděla, protože má v rodině právníky a policisty, takže nešla do neznáma, ale přesto jí zaskočil systém a organizace policie: *„Prostě nefunguje jak má, to jsem zjistila po měsíci, ale řekla sem si, že vydržím.“* Práce přesčas jí nevadí, je to součást povolání, stejně jako případné nasazení života: *„V teple u kafe budu váhat, ale v akci to neřešíš, jdeš do toho naplno, alespoň já jsem vždycky šla. Jednou jsem to podepsala, tak to tak беру.“* Její nasazení je však menší, než dříve, protože řadu činností vidí jako zbytečných a je v podstatě jedno, zda je udělá, či nikoliv. Nejvíc ji rozčiluje arogance nadřízených a nechota komunikovat. Denní stres jí přináší červená čára v knize příchoďů, která se objeví přesně v 7.30 a kdo je za ní, má problém. Největší radost jí naposledy udělala akce, při které zadrželi nebezpečného pachatele. Za hlavní slabiny policie považuje „kamarádšofty“ ve vedení, manipulaci s výběrovými řízeními, byrokracií, teror spisové služby a vztah k ženám. Prestiž policie je podle ní špatná, v žádném případě by takové povolání svým dětem ani někomu jinému nedoporučila (*„Na okrese jsme měli taky verbovat k policii, ale náboráři hrozně kecaj, já bych to někomu spíš rozmluvila.“*) Finanční ohodnocení je celkem dostatečné, ale lidské ocenění ne (*„Nejde ani o prachy, ale kdyby někdo občas řekl „dobrá práce, díky.“*) Do práce se moc netěší, unavují ji neustálé reorganizace, každého půl roku převelení jinam a jiný šéf. Poslední dobou intenzivně zvažuje změnu zaměstnání, absolvovala už i pohovory v jiných firmách.

O syndromu vyhoření už slyšena při studiu na Policejní akademii, může podle ní začít nenápadně, plíživě, jako třeba deprese z dlouho neřešených problémů, konfliktů a to nejspíš v práci, protože tam člověk tráví nejvíce času. O sobě si myslí, že se tomu blíží, a proto chce změnit práci.

### **Mimopracovní oblast života:**

Monika svou mimopracovní oblast hodnotí známkou 2 jako cekem dobrou. Zároveň přiznává, že prochází těžkým obdobím, které je způsobeno úmrtím v rodině, stěhováním, zdravotními problémy. Nemá klidné spaní, je ráda, pokud spí 5 hodin denně. Odreaguje se nejlépe sportem.

### **Projevy osobnostních charakteristik:**

Monika je hodně otevřená, mluví expresivně, rázně. Působí dynamicky, aktivně, extrovertně, přátelsky. Je považována za pracovitou, společenskou, veselou, někdy mívá problémy s nadřízenými, protože říká přímo, co si myslí, je impulsivní a tvrdohlavá. Konfliktů se nebojí, je bojovnicí za věci, které jí připadají správné.

### **Výsledky dotazování a jejich analýza:**

V dotazníku míry vyhoření M. Rushe dosáhla Monika pouze 31 bodů, což je spodní hranice pásma, kde se projevují některé ze symptomů vyhoření.

#### **Existenciální škála:**

Sebeodstup (SO) = 46, Sebepřesah (SP) = 77, Svoboda (SV) = 61, Odpovědnost (OD) = 66, Personality (P) = 123, Existencialita (E) = 127, Celkový skóre (CS) = 250

Ve všech stupnicích dosáhla Monika nadprůměrných hodnot. Dokáže si dobře vytvořit odstup vůči sobě, jasně uvažovat o situaci, vnímat své vnitřní prožívání a hodnoty. Je schopná se sama rozhodovat a volit z reálných možností. Vysoké skóre SV na druhou stranu může indikovat sklon k panovačnému jednání a averzi vůči omezování vázanosti. Odpovědnost je autentická a důsledná. Vysoká míra „Personality“ napovídá o možné přecitlivělosti jedince, který silně reaguje na smyslové vjemy, ale současně vysoká „Existencialita“ by měla dostatečně chránit

jedince před zranitelností. Nadprůměrné hodnoty hovoří o aktivním, angažovaném přístupu k životu, naplňování smyslem a rozhodném jednání. Vysoké známky a vysoké skóre ve stupnici SO však mohou naznačovat i sklon odpovídat extrémně a nerealisticky.

### **Závěr:**

Monika není podle dotazníku vyhořelá, ale v práci je hodně nespokojená. Problémy je zvyklá řešit „za tepla“ a tak si vytvořila ochranný obal vůči okolí v práci, které jí nevyhovuje, ale své úkoly si plní. Podle existenciální škály svůj život bohatě naplňuje smyslem. Znechucení v zaměstnání vyplývá podle ní z povahy a fungování organizace samotné, nikoliv z náplně povolání samotného. Výkon je průměrný, motivace dělat něco „nad rámec“ už ji opustila, energii teď soustřeďuje cíleně na získání jiné práce. Odchod dlouho zvažovala, cítila se ke sboru hodně vázaná, ale se zklamáním se postupně vyrovnala.

## **MICHAL**

### **Základní informace:**

Michalovi je 31 let, je ženatý, má dvě malé děti, u policie pracuje 7 let, vystudoval vysokou školu ekonomickou a věnuje se hospodářské kriminalitě.

### **Motivace a vztah k povolání:**

K práci policisty tíhnul od malička, snil o práci vyšetřovatele. Je z „policejní“ rodiny, takže měl velmi dobré představy o tom, co takové povolání obnáší. Míval větší nasazení, na předchozím místě, kde ho práce bavila, pracoval hodně přesčas, teď jen výjimečně. Život by rozhodně ve službě nenasazoval, policisté nejsou v dobrém světle, prestiž je hodně malá a nikdo by takový čin neoceníl. Nejvíce ho rozčilují „kraviny, papíry a byrokracie“. Úzkost ho někdy přepadá z podrazů lidí kolem, z nefér hry. Největší slabostí policie je podle něj špatné vedení policie, bez vizí, bez průhledných pravidel: „*Nikdo se s námi nebaví, nic nevysvětlí, nezastanou se, nikoho nezajímají dobré výsledky.*“ Do práce se poslední dobou netěší, často uvažuje o změně zaměstnání: „*Jsem původně inženýr, baví mě vyšetřovat ekonomické věci, ale teď musím začít dělat úplně něco jiného, než čemu rozumím, ale v soukromém sektoru je o to velký zájem.*“ Svým dětem by stejné povolání doporučil jen v případě, že se do té doby změní poměry v policii. Není zvyklý si stěžovat, práce samotná ho baví, ale chod policie se podle něj neubírá správným směrem. Dříve se cítil dostatečně oceněný, byl mimořádně povýšen, dostal zvláštní ocenění za vyřešení případu. Teď má sice plat stejný, ale chybí mu občas obyčejné lidské uznání. Velkou radost mu naposled udělala dobrá mediální prezentace úspěšného případu, na kterém pracoval. O syndromu vyhoření neslyšel, ale představuje si, že je to něco jako zhroucení: „*To jsem totiž měl, když se rušil náš útvar, ta bezmoc a zoufalství, byl jsem vyřízenej, v podstatě jsem se složil.*“ Když se ptám, takový stav překonal, odpovídá, že si prostě nemohl dovolit „vysadit“, musí živit rodinu, na studium má smlouvu se zaměstnavatelem, nemá na vybranou a musí jít dál i když jsou věci jinak, než by si představoval. Doufá, že se situace časem zlepší.

### **Mimopracovní oblast života:**

Času na odpočinek má málo, ale to není dáno náročnou prací, jako spíše tím, že ještě při práci studuje a přitom má rodinu. Vzal si více závazků, než zvládá. Trápí se výčitkami vůči dětem a manželce, kterým se věnuje málo: „*Po práci musím něco číst nebo psát, až u toho vytuhnu a nemám sílu na nic jiného.*“ Nejraději relaxuje sekáním trávy nebo si jde zaběhat, ale to už je poslední dobou vzácné. Své soukromí hodnotí celkově jako celkem dobré, děti mu přinášejí sice radost, ale zároveň vyžadují mnohem více energie, než si představoval.

### **Projevy osobnostních charakteristik:**

Michal působí klidně, trochu uzavřeně, vážně a unaveně. Je velmi pracovitý, i když styl práce je někdy mechanický, dobře vychází s kolegy, je loajální, úkoly přijímá bez námitek a odevzdává včas a precizně provedené. Působí trochu rezignovaně, ale zároveň dává najevo odhodlání vytrvale plnit své závazky vůči práci, rodině a studiu. Kolegové ho charakterizují jako spolehlivého, příjemného, nenápadného.

### **Výsledky dotazování a jejich analýza:**

V testu míry vyhoření dosáhl Michal pouze 36 bodů, což znamená, že se nachází ve spodní části pásma charakterizovaného jako „vykazuje některé ze symptomů vyhoření“, které není považováno za znepokojující. Výjimku z nízkého známkování výroků tvoří maximálně oznámkované věty „připadá mi, že mám méně fyzické energie než dříve“ a „je pro mě obtížnější riskovat“.

### **Existenciální škála:**

Sebeodstup (SO) = 46, Sebepřesah (SP) = 76, Svoboda (SV) = 58, Odpovědnost (OD) = 76, Personalita (P) = 122, Existencialita (E) = 134, Celkový skóre (CS) = 256

Nadprůměrné skóre „sebeodstup“ znamená, že Michal si odstup dokáže vytvořit velmi dobře, ale může tu být riziko jednostranného výkonnostního uvažování, přemáhání se a automatického fungování. Další vysoké skóre ve stupnici



„sebepřesah“ v případě Michala hovoří o dobré schopnosti vnímat hodnoty a prožívat je. Velmi vysoké skóre stupnice „svoboda“ může znamenat i vyhýbání se těsnějším vztahům z obavy, že by člověk mohl být zraněn. O větší zranitelnosti vypovídá i vysoké skóre existenciality. Vysoká míra odpovědnosti vzniká důsledným přijímáním odpovědnosti, autentickým jednáním a vnitřní ukázněností. Nadprůměrné výsledky ve všech stupnicích znamenají aktivní přístup ke světu, realistické pohlížení na možnosti, rozhodnost s vědomím povinnosti, za svými rozhodnutími si stojí, jeho život by se dal charakterizovat jako „angažovaný životní styl“. Život prožívá smysluplně, i když jeho smysluplnost nemusí být uvědomovaná.

Celkem extrémní výsledky (nadprůměrně vysoké skóre ve všech stupnicích) je potřeba posuzovat opatrně – může jít o tendenci ovlivnit odpovědi ve směru společenské žádoucnosti, splňovat očekávání.

### **Závěr:**

Michal není v akutním stádiu vyhoření, ale vykazuje některé symptomy syndromu vyhoření a výrazná je jeho pracovní nespokojenost. Motivace k práci je nižší, ale to se v jeho pracovních výsledcích zatím výrazně neprojevuje. Je zvyklý poctivě pracovat a nestěžovat si, s problémy se sám vypořádat a nedat příliš prostor emocím a pocitům. V rozhovoru je upřímnější, než v dotazníku, který pojal dosti formálně. Z rozhovoru vyplývá dlouhodobější pracovní nespokojenost, jejíž kořeny spočívají spíše v organizaci než v obsahu práce jako takové.

## **RADIM**

### **Základní informace:**

Radimovi je 43 let, je ženatý, má jedno dítě, vysokoškolské vzdělání, je specialistou na výbušniny a trhaviny, slouží 12 let, vede malé oddělení.

### **Motivace a vztah k povolání:**

K policii ho přivedlo přesvědčení, že je to „čestné povolání“, chtěl bojovat za spravedlnost a vyhnout se korupci, která podle jeho názoru byla v jeho předchozím zaměstnání velmi rozšířená. Po nástupu ke sboru ho policejní kultura nepříjemně zaskočila, některé praktiky ho překvapily: *„Duch totality zdaleka nevyvymizel.“* Přesčas už nepracuje, nasazení nemá zdaleka takové, jako na začátku své kariéry, protože „to nemá smysl, akorát dostanete po papule, když se vám něco podaří a nejvíc oblíbení jsou ti, kdo nic nedělají, jen vytváří intriky“. Odborná práce ho ale baví, do práce chodí rád, když nemyslí na špatné mezilidské vztahy. Riziko při své práci považuje za samozřejmé, nemá s tím problém, je naprosto srozuměn s tím, že může dojít k nehodě, za kterou by zaplatil životem. Radost mu dělají jednotlivé pracovní úspěchy: *„Včera jsme zlikvidovali přes 50 min na severu Čech, fajnová práce s dobrým týmem. Těžký, ale to mě bavilo.“* Nejvíce ho stresuje představa, že už se nedočká změny k lepšímu. Největším problémem u Policie ČR je podle něj přežívání „starých struktur“, nemotivující styl řízení a vytváření zbytečné práce „jen tak na oko“ na úkor důležitých věcí. Finančně se cítí dostatečně ohodnocen, ale lidsky ne. Prestiž policejního povolání vnímá jako strašnou, svému dítěti by takové zaměstnání rozhodně nedoporučil: *„Stydím se někdy za celou policii.“* O změně zaměstnání přemýšlí každý den. Má vleklé konflikty se svým nadřízeným a cítí se frustrován a ušlapáván do země. O syndromu vyhoření ještě neslyšel. Po krátkém rozhovoru na toto téma konstatuje, že řadu příznaků on sám má a že je pravděpodobně dobrým adeptem.

### **Mimopracovní oblast života:**

Svůj mimopracovní čas tráví nejraději v přírodě, odstěhoval se z města, věnuje se myslivosti a lovecké střelbě. Spí dobře, na zdraví si nestěžuje. Svou rodinnou situaci se nejprve zdráhá hodnotit: „*Neumim říct, to nejde, je to tak i tak.*“ Vysvětluje, že je to obtížné období, nejspíš se bude brzy rozvádět, líčí detailně okolnosti a pak uzavírá, že vcelku je vlastně spokojen, protože vše mohlo dopadnout mnohem hůř.

### **Projevy osobnostních charakteristik:**

Je energický, rázný, převažující pocity vůči svému povolání jsou vztek, naštvaní a nespokojenost namířená vůči systému, podmínkám práce a mezilidským vztahům na pracovišti. To kontrastuje s faktem, že má své povolání rád, mluví o konkrétní práci zaujatě. „*Já jsem zvyklej se prát, jsem kozoroh a tak tam přežívám. Něco ve mně mi vždycky řekne: „Neblbni, vykašli se na to, jde se dál“, a tak já držím, ale nevím, jak dlouho.*“ Patrná je rezignace a pocity bezmoci něco změnit, ukřivděnost. „*Měl jsem vydržet, kde jsem byl dřív, tam bych se měl jinak, tam by to byla jiná práce, tady se odborníci necenějí, je to kus hadru, do kterého se kdekdo otře*“.

### **Výsledky dotazování a jejich analýza:**

V dotazníku míry vyhoření M. Rushe dosáhl 50 bodů, což je pásmo pro počáteční stadium syndromu vyhoření. Nejvyšší známku dostaly výroky: „Někdy mám chuť od všeho utéct“, „Připadá mi, že všechno je při starém nebo dokonce horší“, „Zdá se mi, že všechno pohlcuje víc energie, než kolik jí mám“, „Dělá mi čím dál menší starosti, zda svou práci někdy dokončím“.

### **Výsledky existenciální škály ESK:**

Sebeodstup (SO) = 32, Sebepřesah (SP) = 73, Svoboda (SV) = 58, Odpovědnost (OD) = 64, Personalita (P) = 103, Existencialita (E) = 122, Celkový skóre (CS) = 225

Celkový skóre CS vychází 225 bodů, což je hodnota lehce nadprůměrná a značí prožívání života jako smysluplného (prostřednictvím např. zálib, vztahů apod.). Na

první pohled se dílčí výsledky liší od normalizačního souboru jen nepatrně, při bližším rozboru však lze výsledky interpretovat následovně:

Lehce podprůměrné skóre v SO a naopak vyšší skóre SP naznačuje, že Radim postrádá sebeochrannou schopnost odpoutat se od sebe a věnovat se naplno naplňujícím hodnotám ve světě, což může vést často k vyčerpání, tzv. burnoutu. Nižší výsledky ve stupnici SO (sebeodstup) podporují to, co vyplývá z rozhovoru s Radimem: nevnímání vlastních potřeb a snížená schopnost sebeodstupu, tedy rozostřeného vnímání situace a možností ke změně. Ojediněle vysoké skóre SV (svoboda) může znamenat, že schopnost nacházet v životních situacích reálné možnosti jednání je snížena, člověk má sklon k přehnanému souzení a kritizování. Vyšší míra odpovědnosti (OD) vyjadřuje převahu „vědomí povinnosti“, nikoliv však z vlastního rozhodnutí, ale na základě požadavků kladených z okolního světa. Nízký sebeodstup, ale silná angažovanost a rozhodnost s averzí vůči omezování na druhé straně vedou k frustraci a vyčerpání. Vysoký skór „existenciality“ znamená angažovaný životní styl, vykročení do světa, které je prožíváno jako autentické, je motivováno zájmem, ale i vědomím povinnosti. Při kombinaci  $SV < OD$  ale může být člověk až příliš vázán pocitem povinnosti a připadat si nesvobodný. V dotazníku vyhoření Radim vysoko hodnotil výrok „poslední dobou viním ze své situace nepřízeň osudu“.

### **Závěr:**

Radim se podle výsledků dotazníku nachází v počátečním stadiu vyhoření, ale jak vyplývá z rozhovoru, míra vyhoření bude ve skutečnosti vyšší. Práce samotná ho baví, ale připadá si svazován vnějšími okolnostmi, pravidly organizace a nepříznivými podmínkami pro práci. Díky silnému vědomí odpovědnosti, které je nadřazené vlastním přáním, se vysoká frustrace a pracovní nespokojenost zřejmě příliš nepromítají do pracovního výkonu. Možnosti řešení je schopen vidět a využít bohužel jen v omezené míře a tak setrvává v nepříjemné situaci. Přes nespokojenost v práci a těžkosti v osobním životě je jeho život naplňován smyslem, který mu přinášejí dílčí činnosti.

## **HONZA**

### **Základní informace:**

Honzovi je 39 let, je ženatý, má dvě děti, slouží 18 let, má vysokoškolské vzdělání. Vedl větší odbor služby kriminální policie a vyšetřování ve východních Čechách, po nedávné reorganizaci byl „přeřazen“ na pozici řadového policisty.

### **Motivace a vztah k povolání:**

Po vojně si Honza tak nějak „zvykl“ na uniformu a lákal ho dobrodružný boj se zločinem. Vystudoval práva a chtěl prosazovat spravedlnost v praxi. Po nástupu do služby ho překvapilo velké množství administrativy, kterou jsou policisté zavaleni. Dříve pracoval přesčas a s velkým nasazením, dnes už to nedělá, má pocit, že čím lepších výsledků dosahoval, tím více na sebe upozorňoval a doplatil na to. Dokáže si představit, že by v zájmu služby položil i život („*služba je služba*“). Prestiž policie je podle jeho názoru špatná („*jsme lidem pro srandu*“) a svému dítěti by takové povolání rozhodně nedoporučil. Sám uvažuje vážně o změně, podal si dokonce žádost o odchod do civilu. Práce už ho nestresuje, zcela rezignoval, starosti mu dělá pouze fakt, že odchodem před dovršením 20 let služby přijde o nárok na zajímavé výsluhy. Nejhorší jsou podle něj hlupáci ve vedení, nesmyslné úkoly a rozhodnutí, chybějící vize a směr, kterým by se policie měla ubírat. Plat má dobrý, ale nefinanční ocenění práce je nulové, dokonce se domnívá, že dobré výsledky v práci způsobují paradoxně u nadřízených nelibost. „*Chtěl jsem být užitečný, ale ta práce nemá smysl, kdybych si mohl vybrat, nejraději bych byl sommeliérem...*“ Radost mu naposled udělalo, když dokázal při cvičení v terénu překonat závratě a zvládl vysokou lanovou překážku.

O syndromu vyhoření už slyšel, představuje si apatii, nechut' k plnění úkolů, které jsou pro jiného výzvou, apod. Sám si ovšem myslí, že na tom až tak špatně není.

### **Mimopracovní oblast života:**

Na odpočinek má Honza času dostatek, relaxuje s přáteli, s rodinou, má rád dobré víno a kulturu. V práci mu většina činností začala připadat bez smyslu, tak se

přihlásil na studium angličtiny (v rámci pracovní doby), kterou považuje taky za způsob relaxace, protože ho baví. Spí dobře kolem 6 hodin denně, rodinnou situaci hodnotí jako celkem dobrou: „*Býval jsem hodně mimo domov, měli jsme nějaké problémy, ale teď se to stabilizovalo...práci jsem přestal prožívat.*“

### **Projevy osobnostních charakteristik:**

Honza působí klidně, spíše uzavřeně, rezervovaně, projev má velmi kultivovaný, komentář na adresu svého zaměstnání je velmi cynický, rezignovaný, nekompromisní. Má rád odborné diskuse, houževnatě obhájí své názory, chová se asertivně, podle kolegů někdy až agresivně. Má vysokou míru disciplíny, je zvyklý dělat věci, které „se musí“, přestože ho dlouhodobě ubíjejí, zabředl do určité monotónnosti. Disciplínu a výkon očekává i od ostatních.

### **Výsledky dotazování a jejich analýza:**

V dotazníku míry vyhoření M. Rushe dosáhl Honza 57 bodů, což je na hranici mezi počátečním a rozvinutým stádiem vyhoření.

Existenciální škála:

Sebeodstup (SO) = 37, Sebepřesah (SP) = 65, Svoboda (SV) = 56, Odpovědnost (OD) = 60, Personalita (P) = 102, Existencialita (E) = 116, Celkový skóre (CS) = 218

Ve stupnici sebeodstupu je Honza v pásmu vyššího průměru, dokáže přesně a jasně vnímat situaci, nezkreslenou vnějšími vlivy nebo vnitřními pohnutkami. Sebepřesah je v pásmu průměru a hovoří o dostatečné schopnosti vnímat své city a vztahově se angažovat ve vnějším světě. Je zde ovšem patrná určitá ostražitost a střídmejší hospodaření s emocemi, možná z obavy, že by mohl být zraněn nebo příliš zavázán. Ve stupnici svobody skóroval Honza výrazně nadprůměrně, jistota a pevnost v rozhodnutích s sebou nese také určitou averzi vůči dominanci uplatňované vůči němu. Odpovědnost je nadprůměrná, závazky si svědomitě plní, za svými rozhodnutími si stojí a je připraven nést všechny důsledky.  $SO > SP$  může naznačovat „kognitivní životní styl“, který opomíjí vlastní emocionalitu. Celkově je

Honza dle výsledků ESK otevřený, existenciálně naplněný, odpovědný, schopný věnovat se nabídkám světa a jasně se o nich rozhodovat.

**Závěr:**

Honza má většinu příznaků probíhajícího syndromu vyhoření, ale z bližšího rozboru situace během rozhovoru vyplynulo, že půjde spíše než o typické vyhoření o dlouhodobou nespokojenost v práci, vygradovanou aktuálními událostmi do znechucení. V situaci nechce pasivně setrvávat, rozhodl se odejít a hledá uplatnění jinde. Dle ESK je jeho život dostatečně naplňován smyslem a ve všech sledovaných dimenzích fungování ve světě si vedl velmi dobře.

## **KAREL**

### **Základní informace:**

Karlovi je 56 let, ve služebním poměru je více téměř 28 let, je rozvedený, má jedno dítě, vystudoval práva a pracuje jako vedoucí oddělení služby kriminální policie a vyšetřování.

### **Motivace a vztah k povolání:**

Karel byl původně učitel, ale z ekonomických důvodů se nechal přesvědčit od kamaráda, že i u policie může pracovat s mládeží (kriminalita mladistvých). Začátky byly mnohem těžší, než si představoval - uvažoval, že se vrátí do školy, ale nakonec vydržel. Nasazení není zdaleka takové, jako dřív, přesčas už nepracuje (*„V mojí pozici vlastně ani nemusím, to je pohoda, ne jako dřív, to jsme dělali čtyřicet hodin denně, to si nikdo neumí představit, co to tady bylo za divočinu v devadesátých letech a policistů málo...“*). Život by neriskoval, je opatrný a do ničeho riskantního se dnes nežene. Nejvíc ho zúzkostňuje trvalá nejistota, rozčílil se naposledy nad úkolem, který měl být okamžitě vyřízen (*„Blbci z Prahy, nepřemýšlí, jen úkolují...“*). Nevzpomíná si, co mu naposledy udělalo radost. Za největší nešvary policie považuje špatnou organizaci, demotivující prostředí a slabé vedení policie (*„Nikoho nezajímáme, kriminálka se zašlapává do země, priority jsou jinde...“*). Prestiž policie je horší, než by měla být, svým dětem by takové povolání spíš nedoporučil. Do práce se netěší, ale o změně neuvažoval (*„Už to nemá cenu“*).

### **Mimopracovní oblast života:**

Karel má chalupu, kde vede samotářský život, chodí na ryby. Ve městě si často zajde „na jedno“ a zahrát karty. Vykouří až dvě krabičky cigaret denně, svůj mimopracovní život hodnotí známkou 3, není příliš ochotný o svém soukromí mluvit.



### **Osobnostní charakteristiky:**

Karel má usměvavý, ale poněkud statický výraz, mnoho nemluví, vyhledává společnost, ale do diskusí se nezapojuje. Během rozhovoru je pod lehkým vlivem alkoholu, což se snaží zakrýt naučenými frázemi, když občas vypadne z konceptu nebo nesrozumitelně odpoví. K některým otázkám se s časovým odstupem vrátil, jakoby se mu rozležely, a chtěl změnit svou původní odpověď. Věty jsou krátké, je sarkastický. Po půl hodině je lehce nervózní, navrhuje pokračovat v rozhovoru venku, aby si mohl zapálit. Sám se prezentuje jako pohodář, kterému ale v rozvoji brání vnější okolnosti.

### **Výsledky dotazování:**

V dotazníku míry vyhoření dosáhl Karel vysokého počtu bodů 61, což znamená rozvinuté stádium syndromu vyhoření.

Existenciální škála:

Sebeodstup (SO) = 32, Sebepřesah (SP) = 59, Svoboda (SV) = 46, Sebeodstup (OD) = 55, Personalita (P) = 91, Existencialista (E) = 101, Celkový skóre = 192

Schopnost sebeodstupu je v pásmu průměru, do vnímání poměrně dosti vstupuje tendence zabývat se sám sebou a vnímat selektivně. Schopnost vycítit hodnotu a vstupovat do vnitřně významných vztahů (Sebepřesah), je výrazně podprůměrná. Patrná je emoční plochost a chudost, funkcionalistické a věcné fungování ve světě. City jsou vnímány spíše rušivě.  $SO > SP$  (poměřovány jsou standardní skóre, nikoliv absolutní čísla!) ilustruje odtažitě, citově chudé vnímání, osoba je obtížně přístupná. Stupnice „Svoboda“ je lehce podprůměrná. Je schopen se rozhodovat, ale projevuje se zde pasivní, fatalistický přístup k životu a pocit, že jeho rozhodnutí k ničemu nevedou. V klinické praxi se v této souvislosti objevují různé typy závislostí: alkohol, hráčství, které kompenzují nedostatek prožívané svobody. Ve stupnici „Odpovědnost“ dosahuje Karel pásma lepšího průměru, vědomí povinnosti je v potřebných mezích pro fungování ve světě, i když může být zredukováno na nutné minimum.  $SV < OD$  značí vědomí povinnosti, lpění na tom, co je uloženo

s pocitem vnitřní nesvobody. Celkově je „Personalita“ průměrná, „Existencialita“ o něco lepší průměr, celkové skóre průměrné. Prostor pro rozvoj je v oblasti otevřenosti vůči světu, angažovanosti, hloubce prožívání a ve zvyšování odolnosti vůči zátěži.

### **Závěr:**

Karel je již delší dobu v pokročilejším stadiu vyhoření, což vyplývá jak z dotazníku, tak z osobního rozhovoru. S těmito závěry se shodují i výsledky dotazníku existenciální škály, která charakterizuje Karla jako citově oploštělého, málo angažovaného, uzavřeného, s fatalistickým přístupem ke světu, fungujícího na základě vědomí povinnosti. O žádné změně neuvažuje.

## **LENKA**

### **Základní informace:**

Lence je 32 let, je vdaná, děti ještě nemá, pracuje 3 roky u služby pořádkové policie, před tím krátce pracovala v soukromém sektoru, studovala několik typů vysokých škol, získala titul Mgr. v oboru sociální práce.

### **Motivace a vztah k povolání:**

Lenka se přihlásila k policii na doporučení kamaráda, že je to dobré a stabilní zaměstnání. Moc o tom nevěděla, ale rozhodla se to zkusit, protože to znělo „lákavě“ a zdálo se, že by jí to mohlo vydržet „napořád“. Její představy však byly naprosto nereálné, povolání nebylo zdaleka tak atraktivní a zajímavé a přineslo velké rozčarování. Život by ve službě položila spíše omylem, protože se ještě necítí jistá v zacházení se zbraní, ale vědomě rozhodně ne, neriskovala by. Teď přesčas nepracuje, ale nevadilo by jí to, kdyby měla pocit, že to má smysl. Na začátku se těšila na nové věci, motivace byla velká, teď je mnohem menší. Největší stres má z pocitu, že hodně pracuje, ale konkrétní výsledky to žádné nepřináší. Když se ptám na něco, co jí udělalo naposled v práci radost, nemůže si na nic vzpomenout. Finančně se cítí dostatečně ohodnocena, vztahy s nadřízeným má dobré, ale cítí se nevyužita – dělá něco, s čím se nikdy neztotožnila. Největším problémem policie je podle ní nestabilita a nejistota celé organizace, nejasně a chaoticky formulované úkoly a chybějící vize. Prestiž policie je podle ní dvojí: špatná u lidí, kteří nevědí, o čem to povolání je, a dobrá mezi lidmi, kteří s policií mají něco společného. Dítěti by toto povolání doporučila jen za jistých okolností, pokud by samo chtělo. Do práce se netěší a poslední dobou velmi často uvažuje o změně zaměstnání.

O syndromu vyhoření už slyšela, představuje si, že je to „jako když bouchnou kamna, ty pak zůstanou prázdný, ale zaneřáděný je všechno okolo“. Připouští, že je asi sama vyhořelá. Co by se s tím dalo dělat, netuší.

### **Mimopracovní oblast života:**

Mimopracovní oblast hodnotí Lenka jako velmi dobrou. Volný čas tráví nejraději s rodinou nebo s přáteli v menší společnosti. Specifické koníčky nemá, ale dříve jí bavilo malování. Má hezký vztah s manželem, přáli by si děti, ale zatím neměli štěstí. Zatím je hodně zaměstnává pes a většinu času momentálně věnují budování lepšího bydlení. Lenka nemá vážnější zdravotní problémy, ale často se cítí unavená, spí špatně, přiznává nezdravou životosprávu - nikdy nesportovala, večer jí víc, než by si přála, a má slabost pro sladkosti.

### **Projevy osobnostních charakteristik:**

Lenka působí klidně, otevřeně, společensky, je usměvavá, v kolektivu hodně oblíbená, ochotně pomáhá druhým. Svoje schopnosti má tendenci podceňovat, ráda sní o možnostech, ale chybí jí odvaha je realizovat ( „*Já jsem si říkala, že bych třeba chtěla mít svou galerii, ale sama bych to nezvládla...*“). Pracuje pečlivě, přestože jí práce nebaví. Na jednu stranu říká, že jí „papírování“ ubíjí, na druhou stranu by ale klidně dělala sekretářku („*To je jednoduché, to bych alespoň zvládla*“). Není příliš ambiciózní, vyhovuje jí poměrně konvenční způsob života, do větších dobrodružství se nerada pouští.

### **Výsledky dotazování a jejich analýza:**

V dotazníku míry vyhoření M. Rushe dosáhla Lenka vysokého součtu bodů 67, což znamená rozvinuté stádium vyhoření. Do práce se netěší, není spokojená s výsledky své práce, je nespokojená, rozladěná ze svých neúspěchů a bez energie.

### **Výsledky existenciální škály:**

Sebeodstup (SO) = 41, Sebepřesah (SP) = 68, Svoboda (SV) = 52, Odpovědnost (OD) = 61, Personalita (P) = 109, Existencialita (E) = 113, Celkový skóre (CS) = 222

Vysoké SO hovoří o dobré schopnosti odpoutat se při vnímání světa od svých vlastních přání, citů a obav a být „věčný“, nespoutaný svým vnitřním světem. Relativně nižší, průměrné hodnoty SP, ale naznačují citovou nedostatečnost, která

činí člověka bezradným, nejistým, co vlastně má rád, co vlastně chce („*Já jsem nevěděla, jakou střední školu mám studovat, ani vysokou, zkusila jsem jich několik, ale asi by mě bavilo úplně něco jiného, než jsem studovala...*“). Schopnost rozhodování a přijímání odpovědnosti za své jednání je na dobré úrovni. Nižší hodnota na stupnici odpovědnosti OD vůči jiným stupnicím naznačuje lehký útlum angažovanosti, život se člověku spíše „děje“, než by jej utvářel svou vlastní vůlí. Při kombinaci  $SV > OD$  (porovnávají se hodnoty převedené na decilovou stupnici) lze pozorovat sklon přenechávat odpovědnost „schopnějším“ a důraz na subjektivní osobní svobodu.  $SV > OD$  naznačuje tvořivost v objevování možností v životě a ve vlastním jednání, avšak závažné angažování by bylo prožíváno jako omezující. Sklon k vystupování ze závazků. Kombinace  $SV > OD$  a zároveň  $SV > OD$  může znamenat kompenzaci vnitřních bolestí.

Celkové skóre CS je lehce nad střední hodnotou, přičemž stupnice E i P jsou vyrovnané, což znamená celkově dobré vycházení se sebou i se světem a smysluplné prožívání života.

### **Závěr:**

Lenka se nachází v rozvinutém stádiu vyhoření. Její představy o policejním povolání byly jiné a k práci, kterou dělá, nenašla vztah a nevidí její smysl. O změně uvažuje, ale zatím pasivně, neví přesně, co by chtěla dělat. Řešení vidí v založení rodiny, které by jí umožnilo uniknout z práce. Život Lenky jako celek je ovšem subjektivně prožíván smysluplně, naplňován zejména v rovině vztahů. Pracovní vyhoření může být způsobeno nevhodnou volbou povolání nebo neschopností v takovém povolání najít odpovídající způsob seberealizace.

### 5. 2. 1. Zhodnocení kvalitativní části

Dotazované osoby byly ve věku v rozmezí od 31 do 56 let, ve služebním poměru 3 až 28 let, zastávaly různé pozice od řadového policisty, až po vysoký management, nacházely se v pásmu od žádných známek vyhoření, až po rozvinuté stádium vyhoření.

Zásadní rozdíly byly právě v míře vyhoření a dále v úrovni motivace. U Václava, kterému vyhoření nehrozí, Moniky a Michala, kteří vykazují jen některé ze symptomů, byla míra motivace vysoká a vztah k práci pozitivní a to i přes momentální problémy v práci (u všech se shodou náhod jednalo o subjektivní pocit „degradace“ v rámci probíhající reorganizace). S vyšším skóre v dotazníku míry vyhoření klesala míra motivace a vztah k práci se měnil na ambivalentní až negativní.

Nejnižší úroveň motivace a záporný vztah k práci měla Lenka, která dosáhla současně ze všech dotazovaných nejvyšší míry vyhoření. Evidentně se minula volbou povolání, které je pro ni utrpením. Měla o práci nejasné představy, nerealistická očekávání, prožívá pocity nekompetence k tomu, co dělá, cítí se frustrovaná. U policie je necelé tři roky a nevytvořila si k ní žádný vztah. Situace si je ale vědoma a je přesvědčená, že vše vyřeší odchodem na mateřskou dovolenou. Ostatní osoby sloužící podstatně delší dobu, vnímaly silný pocit sounáležitosti s danou profesní skupinou, který byl patrný např. v používání policejní hantýrky, a to i přes deklarovanou kritiku této skupiny.

Zarážející je vysoká míra nespokojenosti, která se projevila u všech, bez ohledu na míru vyhoření. Nespokojenost nepramenila z rizika nebo náročnosti, kterou přináší práce samotná, ale poukazovali shodně na nesmyslnost požadavků, pocity marné práce, špatnou komunikaci, absenci zpětné vazby, autoritativní styl vedení, konflikty s nadřízenými, kteří nejsou přirozenými autoritami, přebujelou administrativu, která je odrazuje od práce. Ve výčtu největších slabostí Policie ČR se také velmi shodovali: špatné vedení policie, systém řízení a odměňování, chybějící vize a jasnost formulovaných úkolů, neefektivní organizace, slabá

motivace zaměstnanců, byrokracie. Všichni se také shodovali v názoru, že finanční ohodnocení je dostačující, ale postrádají uznání, podporu, ocenění dobře odvedené práce, což považují za mnohem důležitější než finanční odměnu.

Znepokojující je fakt, že všichni kromě Karla uvažují o změně zaměstnání, někteří již dokonce v tomto směru podnikají konkrétní kroky. Karel je vyhořelý, ale o změně nepřemýšlel. Zdá se být ve svém stavu pevně zakonzervován, zároveň pevně svázan se sborem, kde může „v klidu“ při nízkém výkonu dožít do důchodového věku na velmi dobré pozici. Je ale také ze souboru zkoumaných osob nejstarší, je mu 56 a je si patrně vědom menších šancí na uplatnění v komerčním sektoru, než mají mladší kolegové. Jednoznačně nemá ambice riskovat, zvykat si na nové prostředí a měnit životní styl. Zdá se, že k odchodu od policie je pro déle sloužící policisty o něco těžší a dále ho méně často zvažují ti, kdo jsou z „policejní rodiny“ (např. otec byl policista, bratr je policista apod.) .

V dotazníku existenciální škály ESK si vedli všichni dobře. Jediný Karel dosáhl celkově průměrného výsledku a slabšího hodnocení v některých stupnicích, ale přesto je v pásmu průměru bez výraznějších odchylek. Ostatní skórovali nadprůměrně až výrazně nadprůměrně (ti nejméně vyhořelí). Vědomí odpovědnosti je u všech vysoké, někdy na úkor splnění vlastních přání. Disciplinovanost, odpovědnost, realistický pohled na situaci a schopnost rozhodování s vědomím plynoucích následků patří mezi kritéria, která sledují i psychologické testy v rámci přijímacího řízení k Policii ČR. Jedinec, který by nesplňoval uvedená kritéria, by neměl být přijat. Dobré výsledky v dotazníku ESK naznačují potencionálně dobré schopnosti odolávat vůči syndromu vyhoření, který bývá často dáván do souvislosti se ztrátou smyslu vůbec. Nicméně přepracovanost, nespokojenost, únava nebo krize zaměstnání středního věku se objevit může a má podobně devastující účinky jak na jedince, tak na organizaci.

Zdá se, že vyšší míra dlouhodobého stresu neznamená zároveň vyšší riziko vyhoření. Někteří jedinci dokáží lépe odolávat zátěži a zvládat problémy, u jiných i méně intenzivní stres vede k rezignaci. Odolávání denním problémům a náročným situacím je spíše otázkou osobnostních předpokladů, zejména strategií k řešení problémů a schopnosti flexibilně reagovat na změny. Ti, kteří se lépe vyrovnávají

s prohrou a změni svůj cíl snažení, aniž by se příliš trápili, jsou na tom lépe. Větší míru vyhoření vykazují lidé, kteří si více stěžují, že nestíhají svou práci, jsou více orientováni na sebe a svůj úspěch, více se porovnávají s ostatními a jsou více tunelově zaměřeni na jednu vizi.

Přehledné srovnání sledovaných kategorií ve vztahu k syndromu vyhoření u zkoumaných osob ukazuje tabulka na následující straně:



Jméno	Věk	Délka praxe	Zařazení/ pozice	Motivace	Vztah k práci	Kvalita mimoprac. života	Uvažujete o změně povolání?	Zdroje nespokojenosti	Stádium vyhoření
VÁCLAV	40	22	Krimi/ top management	Vysoká, ale míň než dřív	Pozitivní	Ucházející	Ano, aktuálně	špatný management, systém kontroly a hodnocení, nedostatek kvalitních lidí	Nehrozí (29)
MONIKA	37	15	Krimi/řadový	Vysoká, ale míň než dřív	Pozitivní	Ucházející	Ano, aktuálně	„kamarádšofty“ ve vedení, manipulace s výběrovými řízeními, byrokracie, vztah k ženám	Některé symptomy (31)
MICHAL	31	7	Krimi/řadový	Vysoká	Pozitivní	Ucházející	Ano, občas	špatné vedení policie, chybějící vize neprůhledná pravidla	Některé symptomy (36)
RADIM	43	12	Uniform./střední management	Střední	Pozitivní	Horší	Ano, často	přežívání „starých struktur“, nemotivující styl řízení, nesmyslná práce	Počátek vyhoření (50)
HONZA	39	18	Krimi/řadový	Nízká	Ambivalentní	Ucházející	Ano, aktuálně	hlupáci ve vedení, nesmyslné úkoly a rozhodnutí, chybějící vize a směr	Počátek vyhoření (57)
KAREL	56	28	Krimi/střední management	Nízká	Neutrální	Horší	Ne	slabé vedení, špatná organizace, demotivující prostředí	Rozvinuté (61)
LENKA	32	3	Uniform./střední management	Velmi nízká	Negativní	Ucházející	Ano, aktuálně	nestabilita organizace, chaoticky formulované úkoly, chybějící vize	Rozvinuté (67)

## 6. Diskuse

Rigorózní práce je koncipována jako vstup do problematiky syndromu vyhoření v kontextu povolání policisty a to jak z pohledu teoretického, tak i praktického. Literárně přehledová část si kladla za cíl přiblížit fenomén vyhoření jako celek. Na obecné úrovni jsem se nejprve zmínila o nejdůležitějších poznatcích a teoriích o tomto jevu a poté popsala specifika vyhoření u policistů.

Cíle empirické části rigorózní práce vycházely z poznatků nastíněných v části teoretické a lze je rozdělit do tří okruhů:

- 1) Kolik policistů se nachází v procesu vyhoření, resp. v jeho jednotlivých stádiích?
- 2) Existuje vztah mezi vyšší hladinou výskytu symptomů syndromu vyhoření a některými demografickými faktory jako je věk, pohlaví, délka služby či zastávaná pozice? Která položka dotazníku nejvýrazněji ovlivňovala výsledek?
- 3) Podporují výsledky rozhovorů výsledky získané prostřednictvím dotazníku v první části výzkumu? Jaké mohou být příčiny výrazně přispívající ke vzniku syndromu vyhoření u policistů?

Odpovědi na výzkumné otázky jsem zjišťovala pomocí dotazníku míry vyhoření M. Rushe a metodou rozhovoru a dotazníku existenciální škály ESK u osob vybraných k podrobnější analýze. Jak konstatuje Disman (1998), „výzkum na populaci policistů je velice obtížný všude na světě“. Různé profesní subkultury mají svůj systém hodnot a neformální normy jim zabraňují „vynášet“ informace z tohoto světa – policejní kultura je typickým příkladem takového jevu. Výsledky jakéhokoliv zkoumání jsou do velké míry závislé na podmínkách realizace výzkumu a na osobě tazatele – zda je to osoba „zvenčí“, muž či žena, vyšší hodnost apod. Humanitní vědy se vedle přísných definic práva, v jehož rámci se policisté pohybují, jeví příliš „měkce“, nejednoznačně a amorfne. Psycholog je spojován se „strašákem“ při přijímacím řízení, který rozhodoval o jeho psychických kompetencích k výkonu povolání. K vyplňování dotazníku přistupovali policisté

dosti formálně, v pohovorech byli daleko sdílnější a znatelně potěšeni zájmem o jejich osobu a jejich problémy, i když s nedůvěrou, že by někoho skutečně jejich problémy zajímaly.

Ze zkoumaného vzorku 210 policistů vykazuje 42,4% některé ze symptomů syndromu vyhoření a 40% se nachází již v procesu vyhoření, z toho větší část v počátečním stádiu. Naplno probíhá syndrom vyhoření u téměř 12% policistů zkoumaného vzorku.<sup>3</sup> Podle rozsáhlého amerického výzkumu (Morison, Erickson, Dychtwald, 2006) prožívá více než 40% zaměstnanců firem středního věku pocity vyhoření, takže bychom mohli tvrdit, že četnost výskytu vyhoření u policie není výrazně vyšší, než u běžné populace. Ve srovnání s některými jinými profesemi nevychází policisté výrazně nadprůměrně, lékaři a sestry mívají dokonce ve svých řadách vyšší hladinu vyhoření. K podobným výsledkům, tedy že policejní povolání není výrazně více stresující, než jiná povolání, došel i tým psychologů z australské university (Hart, Wearing, Headley, 1995). Zde je potřeba podotknout, že vyplnění dotazníku bylo dobrovolné a vrácené dotazníky tedy reprezentují policisty, kteří byli ochotni spolupracovat. Ti, kteří odmítli vyplnit, buď z lenosti, z nezájmu, ze strachu ze zneužití výstupů, z důvodů rezignace na vše, nedůvěřivého postoje a podobně, v celkovém výsledku pochopitelně zahrnutí nejsou.

Při zjišťování souvislostí syndromu vyhoření s některými demografickými znaky nebyla zjištěna žádná statisticky významná korelace. Koeficienty byly všude velice nízké, hladina významnosti přitom vysoká - soubor byl pro vícerozměrné statistické analýzy příliš malý. Náznaky souvislostí se však přece jenom objevily. Uniformovaní policisté jsou na tom s vyhořením o něco hůře než kriminalisté. Každý druhý policista v uniformě prochází procesem vyhoření, kdežto u kriminální policie je to „jen“ každý třetí. Policisté zastávající nějakou vedoucí pozici se zdají být méně vyhořelí než řadoví policisté a tato tendence se objevuje pochopitelně i u věku - tedy policisté starší a déle sloužící (a častěji na řídicí pozici) jsou o něco méně vyhořelí. Nejmladší a nejstarší generace sloužících policistů vyrůstala v odlišném společenském režimu, který kladl na povolání policisty jiné požadavky.

---

<sup>3</sup> Podle interního průzkumu spokojenosti zaměstnanců Policie ČR v roce 2007 chodí téměř 40 % policistů do práce nerado nebo spíše nerado.

Změnilo se poslání policisty, změnila se společnost a úkoly, které pře policií stojí, změnilo se zásadně i odborné vzdělávací kurikulum, takže tyto generace musí projevovat určité odlišnosti. Jde ale o souvislosti statisticky slabé a pro potvrzení takového trendu by bylo nutné provést výzkum na větším počtu lidí za použití „tvrdších“ statistických metod.

Bylo by vhodné zvlášť zkoumat skupiny v rámci policie, jejichž činnosti se výrazně liší, tedy zvlášť kriminální policii, uniformovanou policii, policisty vykonávající speciální technické nebo administrativní činnosti a dále příslušníky Útvaru rychlého nasazení. Policie ČR jako celek je příliš nehomogenní skupina více než 40.000 policistů a reprezentativní vzorek by tedy musel být o něco větší. Porovnávat by se mohly výsledky policistů také podle jednotlivých krajů, které si liší stylem řízení, vnitřní kulturou, tradicemi, úrovní místní znalosti policistů i mezilidských vztahů – např. v Praze je permanentní nedostatek policistů a vysoká fluktuace, což ovlivňuje pracovní atmosféru.

Dotazník se některým policistům zdál příliš „jednoduchý“, prvoplánový a vhodný spíše do populárního časopisu. Příkladem zavádějící formulace byl podle nich např. výrok „*stále více zjišťuji, že se mi ráno nechce z postele*“, protože to se jim (některým) nechtělo nikdy, takže to o ničem nevypovídá. Domnívám se, že ani užití jiného dotazníku by nevyznívalo více „vědecky“, neboť charakter otázek používaných dotazníků je podobný. Je třeba vést v patrnosti, že jde pouze o základní nástroj pro detekci výskytu syndromu vyhoření, přičemž výsledky je nutné dále ověřit osobním rozhovorem. Někteří účastníci výzkumu naopak děkovali za příležitost reflektovat svůj vztah k práci a zamyslet se nad svým pracovním výkonem.

Starší policisté, kteří celkově vykazovali menší hladinu vyhoření, přistupovali k vyplnění dotazníku v některých případech velmi formálně - bez rozmyšlení zaškrtovali samé jedničky, přestože osobně vzbuzovali dojem velmi slabě motivovaného až apatického člověka. Výsledek pak může být zavádějící. Když jsem se účastnila jedné porady velitelů (průměrný věk okolo 50) a požádala hlavního šéfa o typ na vyhořelého policistu, s kterým bych mohla udělat rozhovor, tak odpověď zněla: „*Tak to jsou tady všichni, to máte jedno, koho si vyberete, vždyť*

*se na ně podívejte, někteří ještě za dva dny vůbec nepromluvili, a to jde o jejich budoucnost...“.* To by popíralo výše uvedené zjištění, že starší policisté jsou méně vyhořelí, než jejich mladší kolegové. Možná, že jsou jen méně upřímní a raději se k tomu „nepřiznají“.

Pro podrobnější analýzy osob jsem si vybrala policisty tak, aby byla zastoupena všechna stádia vyhoření, včetně policistů, kteří nejevili žádné známky vyhoření. Rozhovory potvrdily výsledky získané dotazníkem Rushe. Zarážející bylo ovšem zjištění, že všech sedm policistů, ať už skórovali velmi nízko nebo vysoko v míře vyhoření, se cítilo v práci velmi nespokojeno a až na jednoho všichni vážně uvažují o odchodu od policie. Jediný, kdo o změně neuvažuje, je právě vysoce vyhořelý policista zkoumaného vzorku (*„nic už nemá cenu, všechno je zbytečný...“*), který zároveň jako jediný dosáhl podprůměrných výsledků v existenciální škále. Je ovšem otázkou, zda tento muž někdy vůbec byl pro něco zapálen a vyhořel, nebo byl vždycky emocionálně a sociálně plošší, s nízkou úrovní motivace. Pak by nešlo o pravé vyhoření. Všechny ostatní analyzované osoby dopadly v ESK dobře.

Jako největší zdroje nespokojenosti uváděli všichni špatný styl řízení, organizaci práce a fungování celého sboru, obtěžující byrokracii, neférové zacházení a nejistotu, která pramení z nejasně formulovaných úkolů, vizí a ze slabé komunikace nadřízených s podřízenými.

Pozitivním motorem je u všech projev uznání od nadřízeného a satisfakce z dobře vykonané práce - často uváděným příkladem u kriminální policie je dopadení zločince. Odhalení, usvědčení nebo dopadení pachatele přináší pocit spokojenosti, který stojí za dlouhé přesčasy, práci v nepříznivých podmínkách, riziko i spoustu neúspěšných pokusů po falešné stopě. Tzv. „realizace“<sup>4</sup>, které jsou fyzicky, psychicky a často emocionálně vyčerpávající a riskantní, jsou zároveň situací, která přináší adrenalin a zároveň konkrétní viditelné výsledky a celkově jsou takové situace hodnoceny až na výjimky pozitivně. Naopak monotónní, administrativní práce, která se navíc často jeví jako zbytečná, je silným stresorem, který ovlivňuje

---

<sup>4</sup> „Realizace“ je v policejní hantýrce označení pro akci většího rozsahu, při které se podezřelému nebo více podezřelým sděluje obvinění, zadržuje se, zatýká, provádí se výslechy, domovní prohlídky, zajišťují věci důležité pro trestní řízení (prostě „spadla klec“), to vše v krátkém čase, ale mnohdy po dlouhých přípravách.

nepříznivě pracovní spokojenost. Takové závěry odpovídají i zjištěním jiných výzkumů, kdy např. u kanadských lékařů je nejsilnějším zdrojem frustrace nikoliv vztah s pacientem nebo náročnost profese jako takové, ale byrokratický systém zdravotnictví (Meier, 2003). K podobným závěrům dochází australští psychologové, kteří tvrdí, že spokojenost policistů je daleko více ovlivněna podmínkami organizace, ve které pracují, než povahou práce samotné (Hart, Wearing, Headey, 1995).

Podhoubí pro vznik syndromu vyhoření leží tedy více na straně zaměstnavatele, než v povaze práce samotné. Dalším rozhodujícím faktorem je ovšem osobnost jedince, na kterou nepříznivé vnější vlivy narážejí. Někteří odborníci rozlišují typ osobnosti A a typ B, kdy každý typ je charakterizován výčtem osobnostních rysů. Např. soutěživost, netrpělivost, perfekcionismus a další u typu A nebo dispoziční optimismus, vysoké sebehodnocení, asertivita, schopnost relaxovat u typu B (Křivohlavý, 1998). Lidé s typem osobnosti B jsou daleko lépe schopni čelit stresu a vyrovnávat se s problémy. Tomu odpovídají i výsledky tohoto výzkumu, kdy někteří lidé s vysokou mírou stresu nevykazují známky vyhoření a jiní ano.

Je třeba rozlišovat mezi syndromem vyhoření a pracovní nespokojeností, i když některé projevy mohou být podobné. Vysoká míra nespokojenosti by mohla být námětem pro podrobnější zkoumání, které by přesněji identifikovalo příčiny nespokojenosti a motivovalo management policie přijmout žádoucí opatření. Velký prostor se otevírá pro práci personalistů, ať už v oblasti prevence nebo péče o zaměstnance v podobě rozvojových programů, přirozeného prosazování firemní etiky, ve změně systému hodnocení a odměňování, v nastavení transparentních pravidel komunikace apod.

## 7. Závěr

Tato rigorózní práce si kladla za cíl blíže prozkoumat fenomén syndromu vyhoření u příslušníků Policie ČR. Profese policisty se považuje za velmi náročnou, stresující a tudíž více náchylnou ke vzniku syndromu vyhoření. Rozvinutí syndromu má negativní důsledky nejen pro kvalitu života jedince na úrovni psychické, fyzické i sociální, ale ovlivňuje výrazně výkonnost a pracovní výsledky. Přestože základní aspekty vzniku syndromu vyhoření, možnosti prevence a „léčby“ jsou v obecné rovině známy a bylo jim věnováno mnoho literatury, v praxi se je zatím firmy nenaučily příliš využívat. Pro přenos teorií do běžného pracovního procesu v podobě konkrétních opatření je nutné jednotlivé profese ve vztahu k syndromu vyhoření zvlášť popsat, lépe pochopit a preventivní postupy přizpůsobovat jejich potřebám.

První část této práce je literárně přehledová, vychází z dostupné odborné literatury, která popisuje syndrom vyhoření, jeho projevy, vztah k ostatním příbuzným jevům, snaží se nalézt jednotnou definici, charakterizovat předpoklady pro vznik syndromu a navrhuje možné nástroje prevence. Zvláštní pozornost je věnována specifikům policejní práce s důrazem na psychickou zátěž, která doprovází toto povolání.

V praktické části jsem se snažila pomocí kvantitativního a kvalitativního výzkumu zmapovat výskyt vyhoření u policistů a pojmenovat jeho hlavní příčiny. Zkoumaný soubor tvořilo 210 policistů, kterým byl zadán dotazník M. Rushe, měřící míru vyhoření. Výsledky byly dále analyzovány vzhledem k věku, délce praxe, zastávané pozici a služebnímu zařazení. Kvalitativní část je doplněna hlubším diskursem do prožívání zátěže policistů formou řízeného rozhovoru se sedmi policisty, kteří zároveň absolvovali dotazník existenciální škály ESK. Výsledky podrobnějšího zkoumání pomohly interpretovat data získaná v kvantitativní studii, lépe pochopit procesy kulminace stresu a identifikovat hlavní příčiny syndromu vyhoření u policie v České republice.

Výsledky výzkumu ukázaly, že syndrom vyhoření se týká 40% policistů zkoumaného vzorku. Na jednu stranu jde o poměrně vysoké číslo, na druhou stranu

podobně zaměřené zahraniční výzkumy na policistech docházejí ke srovnatelným výsledkům. Výrazná souvislost syndromu vyhoření s věkem, pohlavím, délkou praxe nebo zastávanou pozicí se neprokázala, což je opět v souladu se závěry jiných studií (Kebza, Šolcová, 1998). Několik slabých souvislostí nicméně vyvstalo: uniformovaná policie má vyšší hladinu vyhoření než kriminální policie, mladší policisté a policisté na nižších pozicích mají o něco větší tendenci k vyhoření než starší, déle sloužící a zastávající vyšší funkce. Pro potvrzení těchto trendů by bylo nutné provést výzkum na větším reprezentativním souboru. Tendence k vyhoření se při vyplňování dotazníku nejvíce projevovala u položek přiznávajících zvýšenou únavu, menší ochotu riskovat, méně energie a zřetelně nejvíce u položky „připadá mi, že je všechno při starém nebo dokonce horší“. To ovšem mohlo být způsobeno tím, že období, kdy byl dotazník zadáván, kopírovalo období přechodu na nový služební zákon, období reorganizací, reforem a personálních změn, které nebyly vždy přijímány pozitivně.

V počátečním nebo mírně rozvinutém stádiu vyhoření klesá pracovní výkonnost policistů, ale ještě stačí k průměrnému plnění povinností. Objevují se známky frustrace, nespokojenosti a cynismu a policisté si nejčastěji stěžují na byrokracii, neschopné nadřízené, nesmyslné úkoly a chybějící uznání. Vytratilo se sice nadšení, nicméně tito lidé jsou ještě plni energie, která je buď nevyužita, nebo využita neefektivně. Zdá se, že v tomto stádiu je možné startující proces vyhoření vhodnou intervencí úspěšně zvrátit. V pokročilejším stádiu vyhoření se projevovala pasivita, lhostejnost, ignorování zátěže, vyhýbání se odpovědnosti, „vypínání“ během pracovní doby, čekání na nárok na výsluhu, na důchod. Možnost změny se jeví jako podstatně těžší, neboť v této fázi projevovali policisté méně ochoty investovat energii do čehokoliv, co by souviselo se zaměstnáním.

Při pátrání po hlavních příčinách vzniku syndromu vyhoření u policie jsem na základě rozhovorů identifikovala jako nejsilnější vnější faktor organizaci samotnou a teprve potom povahu práce samotné a osobnostní vybavení jedince. Ani tady ovšem nevybočuje česká „policejní“ realita z trendů v západním světě. Maslachová (2001), jedna z nejznámějších autorek zabývajících se mnoho let syndromem vyhoření, označuje ve svých novějších dílech právě organizaci za



hlavního viníka vzniku syndromu vyhoření, což je posun od původního paradigmatu, které větší váhu odpovědnosti kladlo na osobnostní dispozice jedince a jeho reakce na zátěžové situace. Osobnostní charakteristiky jedince hrají nicméně také důležitou roli; během rozhovorů popisovali jedinci srovnatelné situace, na které ovšem reagovali odlišně a v dlouhodobém horizontu směřovali k různým úrovním spokojenosti a nespokojenosti. Jako nejdůležitější z hlediska zvládání zátěže se zdá být zejména strategie řešení problémů, pružnost a ochota ke změně a víra ve vlastní schopnosti. Při preventivních postupech je tedy potřeba integrovat jak osobnostní, tak situační proměnné.

Jako hlavní zdroje stresu uváděli policisté nejčastěji vztahy s nadřízenými, nesmyslné úkoly a styl řízení; podobně vypadal i výčet nejčastěji uváděných nedostatků v policii obecně: slabý management policie, způsob organizace, chybějící vize a směr, netransparentnost procesů, byrokracie. Častá shoda panovala v názoru, že policie má velmi nízkou prestiž. S finančním ohodnocením byla většina policistů spokojena, ale všichni poukazovali na chybějící uznání a ocenění.

V zájmu zaměstnavatele by měla být prevence nejen vyhoření, ale také nespokojenosti v zaměstnání, která se odráží v kvalitě práce, fluktuaci, zvýšené nemocnosti, ztrátě loajality a poškozování firmy navenek. Míra nespokojenosti zkoumaných policistů byla velmi vysoká a projevovala se i u těch, kteří jinak nevykazovali známky vyhoření. Pozitivním zjištěním bylo, že samotná práce byla pro většinu dotazovaných i po mnoha letech služby atraktivní.

Pokud jde o vnější faktory, na úrovni organizace je mnoho prostoru pro kroky směřující k profylaxi syndromu vyhoření: transparentní dodržování kariérního řádu, uplatňování etického kodexu v praxi, rozvojové programy, programy retence policistů, rotace vedoucích, nastavení pravidel interní komunikace, rozvoj manažerských dovedností řídících pracovníků nebo podpora sociálně citlivého prostředí. Ke zkvalitnění práce v oblasti lidských zdrojů u policie by přispělo také rozšíření poskytovaných služeb o dosud nevyužívané rozvojové metody, jako je supervize nebo koučování<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Efektivní rozvojová metoda, které se uplatňuje zejména u manažerů, kterým pomáhá najít energii a motivaci, iniciovat změny a dosáhnout vytyčených cílů při aktivizaci vlastního potenciálu.

Různá preventivní opatření syndromu vyhoření cílená na konkrétního jedince ale musí být v případě policie zvlášť diskrétní, neboť mýtus o tom, že správný policista nesmí projevít slabost, je velmi rozšířený – podle průzkumu na Policejní akademii jen 2% policistů vyhledala po traumatizujícím zážitku odbornou pomoc (Čírtková, Spurný, 2001). U autoritativní organizace může být intervence vnímána nikoliv jako výraz péče zaměstnavatele, ale jako výraz omezení práv nebo pokus kontrolovat privátní sféry života. Vedle existujícího systému posttraumatické intervenční péče, který se týká extrémních, ale méně častých situací, by bylo žádoucí zaměřit se více na běžné, prozaické pracovní stresory, jako jsou např. vztahy na pracovišti nebo pocity plynoucí z podceňování policejní práce v očích veřejnosti. Policisté projevovali zájem o psychologické služby jako poradenství, terapii, vedení debriefingu nebo krizovou intervenci, ale zároveň vyjadřovali nedůvěru vůči dodržování etického kodexu resortního psychologa, který váže mlčenlivostí. Optimální by byl bližší kontakt psychologa s příslušníky policie, což mu ale jako civilnímu zaměstnanci není umožněno<sup>6</sup>. Psycholog se pohybuje v jiném pracovně-právním rámci než policista, z čehož vyplývá řada překážek, jako např. vyloučení přítomnosti psychologa u některých úkonů, komplikace při intervenci psychologa mimo pracovní dobu stanovenou zákoníkem práce, a další. Praktická neznalost policejní práce ve své každodenní podobě staví psychologa do role vzdáleného akademika a důvěra se pak navozuje obtížněji<sup>7</sup>.

Ve své práci jsem se pokusila zmapovat míru vyhoření policistů a podrobit ji bližšímu prozkoumání v prizmatu specifík policejního povolání, identifikovat nejčastější stresory a naznačit opatření, která by mohla organizace přijmout, aby snížila poměrně vysokou nespokojenost svých zaměstnanců a systematicky tak předcházela vzniku syndromu vyhoření. Domnívám se, že práce může rozšířit poznatkovou základnu policejní personalistiky a iniciovat změny vedoucí ke zkvalitnění podmínek pro práci policistů.

---

<sup>6</sup> Výjimku tvoří několik málo psychologů ve služebním poměru u Útvaru rychlého nasazení.

<sup>7</sup> Ostatní bezpečnostní sbory v České republice, např. armáda nebo hasičský záchranný sbor, mají psychology ve služebním poměru (armáda má dokonce svého duchovního) a mohly by být inspirací pro změnu i v Policii ČR.

## Literatura:

- 1) Akerstedt T., Ekstedt M., Nilsson, J.: Disturbed sleep and fatigue in occupation burnout. In: Journal of Psychosomatic Research, 2006, 32, str. 121-31.
- 2) Corbinová, J., Strauss, A.: Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody Zakotvené teorie. Boskovice, Albert 1999.
- 3) Čírtková, L.: Sebevraždy a policejní profese. Psychologie v ekonomické praxi, 40, 3-4, 2005, str. 169 – 173.
- 4) Čírtková, L., Spurný, J.: Stres a policie. Psychologie v ekonomické praxi, 36, 1-2, 2001, str. 51 - 58.
- 5) Čírtková, L., Spurný, J.: Péče o policisty po extrémních stresových situacích. Policista 12, 2001, příloha 2-3.
- 6) Denský, M.: Proč vyhoří policista. Psychologie Dnes 7-8, 2006, str. 26-28.
- 7) Disman, M.: Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha, University Karlova, Karolinum 1993.
- 8) Dlouhý, D.: Etický kodex policie a jeho funkce v demokratickém právním státě. Diplomová práce. Praha, Policejní akademie, 2004.
- 9) Duran, M.A., Montalbán, F.M., Stangeland, P.: Burnout in Police Work. Revista de Psicología Social, 21, 1, 2006, str. 95 – 107.
- 10) Euwema, M.C., Kop, N., Akker A.B.: The behaviour of police officers in conflict situations: how burnout and reduces dominance contribute to Berger outcomes. Work&Stress, 18, 1, 2004, str. 23-38.
- 11) Gachutha, C.W.: The Role of Supervision in the Managment of Councillor Burnout. Doktorandská práce. University of South Africa, Kenya, 2006.
- 12) Gaines, L., Kappeler, V.: Policing in America. Cincinnati, Anderson Publishing Company 2003.
- 13) Goleman, D.: Emoční inteligence. Praha, Columbus 1997.
- 14) Greene, G.: A Burnt-out Case. Kingswood, Surrey, Windmill Press Ltd. 1961.

- 15) Hájek, S.: Psychologie v policejní personalistice. Propsy, 6, 1997, str. 7- 9.
- 16) Hart, P.M., Wearing, A.J., Headley, B.: Police stress and well- being: Integrating personality, copying and daily work experiences. In: Journal of Occupation and Organisational Psychology, 68, 1995, č.2, str.133-156.
- 17) Hladký, A.: Zdravotní aspekty zátěže a stresu. Praha, Univerzita Karlova 1993.
- 18) Hoskovcová, S.: Když se práce stane noční můrou. Psychologie dnes, 7-8, 2005, str. 14-15.
- 19) Chomátová V.: Syndrom vyhoření v policejní praxi. Závěrečná práce. Praha, Policejní akademie 2006.
- 20) Iwanicky, E., F., Schwab, R.: A cross validation study of the MBI. Educational and Psychological Measurment 41, 1981, str. 1167-1174.
- 21) Kaplan, Leslie S.: Copout or Burnout? Counseling Strategies to Redukce Stress in Gifted Students. School Counselor 40, 1993, 247-252.
- 22) Kebza, V.: Psychosociální determinanty zdraví. Praha, Academia 2005.
- 23) Kebza, V., Šolcová, I.: Syndrom vyhoření. Funkční duševní porucha. Praha, Státní zdravotní ústav 1998.
- 24) Kloudová, R.: Pracovní motivace příslušníků bezpečnostních sborů. Diplomová práce. Praha, Policejní akademie, 2005.
- 25) Křivohlavý, J.: Jak neztratit nadšení. Praha, Grada publishing 1998.
- 26) Kubásková, M.: Image policie. Závěrečná práce. Praha, Policejní akademie 2003.
- 27) Kyselovičová, A.: Specifika syndromu vyhoření u učitelů. Rigorózní práce. Filozofická fakulta UK v Praze, 2004.
- 28) Leiter, M.P., Maslach, C.: Burnout and Quality in Speed-up World. Journal for Quality and Participation 24, 2001, 2, 48-52
- 29) Libigerová, E.: Syndrom profesionálního vyčerpání. Praktický lékař, 79, 1999, č.4, str. 186-190.
- 30) Lotus, E., Marshall, M., Wortman, C.: Psychology, USA, McGraw-Hill, Inc.1992.

- 31) Luska, P.: Autorita a policie. Závěrečná práce. Praha, Policejní akademie, 1999.
- 32) Macek, P., Uhlíř, L.: Dějiny policie a četnictva. Praha, Themis 1997.
- 33) Malec M.: Mezilidské vztahy na pracovišti a syndrom vyhoření: závěrečná práce. Praha, Policejní akademie 2000.
- 34) Mallotová, K.: Burn-out neboli syndrom vyhoření. Psychologie dnes, 2, 2000, str. 14-15.
- 35) Maslach, CH.: The client role in staff burnout. Journal of Social Issues 34, 4, 1978, str. 111-119.
- 36) Mezinárodní klasifikace nemocí. 10. revize. Duševní poruchy a poruchy chování. Popisy klinických příznaků a diagnostická vodítka. Praha, Psychiatrické centrum 1992.
- 37) Mier, C.F.: Survey documents doktor burnout in Canada. Health Care News, The Heartland Institute, 2003.
- 38) Morison, R., Ericsson, T., Dychtwald, K.: Managing Middlescence. Harvard Business Review 3, 2006, str. 79 – 86.
- 39) Pacák T.: Syndrom vyhoření: závěrečná práce. Praha, Policejní akademie 2004.
- 40) Petrová, H.: Aspekty zátěže v lékařském povolání s akcentem na syndrom vyhoření. Diplomová práce. Praha, FF UK, Katedra psychologie 2000.
- 41) Pilařová, I.: Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery. Praha, Management Press 2004.
- 42) Potterová, B., A.: Jak se bránit pracovnímu vyčerpání. „Pracovní vyhoření“ – příčiny a východiska. Olomouc, Votobia 1997.
- 43) Prášilová, H.: Syndrom vyhoření u zdravotnického personálu v domovech důchodců. Diplomová práce. Olomouc, FF UP, 1999.
- 44) Rush, M.: Syndrom vyhoření. Praha, Návrat domů 2003.
- 45) Seligman, M. E. P.: Opravdové štěstí. Praha, Ikaros 2003.
- 46) Sewell, J.D., Territo, L.: Stress Management in Law Enforcement. Durham, N.C., Caroline. Academic Press 1999.

- 47) Šimoník, P.: Výzkum veřejného mínění. Spokojenost občanů s prací Policie ČR. Závěrečná zpráva agentury STEM/MARK, Praha 2004.
- 48) Štullerová, N.: Diagnostika sociálního klimatu jako základ zlepšení firemní kultury. Moderní řízení, 36, 2001, č.5.
- 49) Territo, L., Vetter, H.J.: Stress and Police Personnel. Boston, Mass.: Allyn and Bacon, Inc. 1981.
- 50) Trávníček, D.: Motivace pro volbu profese policisty. Diplomová práce. Filozofická fakulta UK v Praze, 2002.
- 51) Urban, J.: Pracovní nespokojenost: zdroje a řešení pracovní nespokojenosti. Moderní řízení, 36, 2001, č.11, str. 72 – 75.
- 52) Vogničová, A.: Zpráva z průzkumu spokojenosti pracovníků policie ČR. Vnitřní materiál Policie ČR, Praha 2004.
- 53) Vymětal, Š.: Psychologická péče o policisty. Psychologie dnes, 7-8/2003.
- 54) Westman, M., Eden, D.: Effects of respite from work on burnout: Vacation relief and fade – out. Journal of Applied Psychology 82, 1997, str. 516-527.
- 55) Zdravotnická statistika: Sebevraždy 2002. Praha, Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, 2003.

Webové stránky:

<http://faculty.ncwc.edu/toconnor/205/205lect02.htm>  
<http://kidshealth.org/parent/emotions/feelings/stress.html>  
<http://education.uncc.edu/ssagallag/6000/stress.pdf>  
<http://www.antidepressantsfacts.com/frontal-lobe-syndrome.htm>  
<http://www.druglibrary.org/schaffer/LIBRARY/slikker.htm>  
<http://zdravi.doktorka.cz/smrt-prepracovani-syndrom-vyhoreni/>  
<http://www.scielo.br>  
<http://www.realpolice.net>  
<http://www.ingentaconnect.com>  
[http://pes.internet.cz/veda/clanky/30489\\_0\\_0\\_0.html](http://pes.internet.cz/veda/clanky/30489_0_0_0.html)

## Abstrakt

Syndrom vyhoření je fenoménem, který je v odborné literatuře popisován zhruba 40 let. Zpočátku byl dáván do souvislostí především s tzv. pomáhajícími profesemi, tedy s profesemi s vysokou mírou emoční zátěže a dlouhotrvajícího stresu. Se zrychlujícím se životním tempem a vzrůstajícími požadavky na trvale vysoký pracovní výkon se však okruh ohrožených profesí rozšířil. Práce policisty je považována za psychicky i fyzicky náročnou, lze předpokládat, že riziko vyhoření je proto vysoké, nicméně existuje jen velmi málo podrobnějších studií a v České republice je pak daná oblast téměř neprobádaná.

Rigorózní práce je zaměřena na problematiku syndromu vyhoření u Policie České republiky. V první části podává autorka přehled teorií a definic syndromu vyhoření, věnuje se jeho vzniku, projevům, souvisejícím jevům, možným příčinám, metodám zkoumání a prevenci. Zvláštní část své práce věnuje specifikám policejního povolání, policejní kultuře, faktorům zátěže a jejich negativním důsledkům, významu stresu a možnostem předcházení vyhoření v policejní práci.

Praktická část práce obsahuje popis šetření výskytu syndromu vyhoření v policejním sboru. Výzkum rozsahu a intenzity výskytu vyhoření u Policie ČR provedla autorka na vzorku 210 policistů pomocí dotazníku. Výsledky analyzovala vzhledem k vybraným demografickým faktorům. Pro hlubší pochopení problému a identifikaci možných příčin vyhoření doplnila dotazníkovou metodu o analýzu několika osob, s kterými vedla rozhovory a zadala jim také dotazník existenciální škály ESK.

V rámci přijímacího řízení absolvují policisté poměrně náročné psychotesty, takže lze předpokládat celkové vyšší odolnost vůči stresu než u běžné populace, nicméně na základě výsledků svého výzkumu autorka konstatuje poměrně vysoký výskyt syndromu vyhoření mezi policisty a zmiňuje některé psychosociální souvislosti. Vedle informací o vyhoření a některých psychosociálních souvislostech poukazují výsledky výzkumu na výraznou pracovní nespokojenost policistů, přičemž oba jevy je obtížné přesně diferencovat. Autorka vyslovuje předpoklad, že syndrom vyhoření je spíše systémovou než osobní záležitostí, a uvádí nejčastěji

zmiňované vnější příčiny facilitující nespokojenost a chronickou frustraci. Schopnost policistů odolávat stresu a čelit překážkám je velice individuální a zdá se, že závisí především na typu strategie, kterou dotyčný volí ke zvládnutí překážek.

Závěr práce obsahuje návrh systémových opatření, zaměřených na změny v personální politice Policie ČR, s akcentem na péči o zaměstnance, na změnu firemní kultury, styl řízení a organizaci práce. Jejich společným cílem je zvýšit pracovní spokojenost policistů a snížit riziko vyhoření.

Dalším námětem na zlepšení stavu je návrh na aktivnější využívání služeb psychologů, kteří disponují různými nástroji a metodami ke zvládnutí stresu a náročných životních situací. Pro zkvalitnění psychologického servisu pro příslušníky policie navrhuje autorka zařadit psychology do služebního poměru spolu s policisty.



## **Abstract**

A phenomenon that has been described in the specialist literature for about 40 years, burn-out syndrome was originally thought to be linked primarily with the so-called helping professions, i.e. professions with high levels of emotional strain and long-term stress. However, with the accelerating pace of human life and ever-increasing demand for constantly high performance at work, the scope of the professions at risk has widened. Policing is considered to be demanding work, in both mental and physical terms. Therefore, one may assume that the risk of burning out is high. Nonetheless, very few detailed studies exist and in the Czech Republic this area is virtually unexplored.

This thesis focuses on the issue of burn-out syndrome in the Czech Police. In the first section the author provides an overview of the theories and definitions of burn-out syndrome, discussing its development, signs, related phenomena, possible causes, methods of research and prevention. A special section is devoted to the specific characteristics of policing, police culture, strain factors and their negative effects, the impact of stress and ways to prevent burn-out syndrome in policing.

The practical part of the thesis contains a description of the author's own research into the prevalence of burn-out syndrome in the police forces of the Czech Republic. In order to determine the scope and intensity of burn-out syndrome in the Czech Police, the author examined a sample population of 210 police officers using a questionnaire. The results were analysed with regard to selected demographic factors. To gain a deeper understanding of the issue and to identify possible causes of burn-out syndrome, the author extended the questionnaire method to include an analysis of several individuals, with whom she conducted interviews and whom she asked to fill in the ESK Existential Scale Score Questionnaire.

Candidates for the police force are subject to relatively stringent psychological testing; one may thus assume that their stress resistance will be higher than in the general population. However, on the basis of her own research, the author concludes that the prevalence of burn-out syndrome among police officers is relatively high and she goes on to discuss some psychosocial

connections. Apart from providing data about burn-out syndrome and some psychosocial connections, the results of the research suggest a marked level of dissatisfaction among police officers, although it is difficult to make an accurate distinction between the two phenomena. The author voices the hypothesis that burn-out syndrome is more of a systemic than a personal issue and illustrates the most frequently mentioned external causes of dissatisfaction and chronic frustration. The ability to withstand stress and face challenges is highly individual in police officers and it seems to depend especially on the type of strategy a person chooses to cope with difficulties.

The closing section of the thesis contains a proposal for systemic measures to be adopted in order to change the human resources policy in the Czech Police, putting an emphasis on care for employees and a change in corporate culture, management style and work organisation. These measures are all aimed at increasing the levels of work satisfaction of police officers and reducing the risk of burn-out.

Another idea for improving the current state of affairs is a proposal to make more active use of the services of psychologists, who have various tools and methods to help people cope with stress and difficult life situations. To enhance the psychological service provided to police officers the author puts forward a proposal to recruit psychologists into police forces.

## Příloha č. 1.: Dotazník míry vyčerpání dle M. Rushe

*Platné výroky zakroužkujte. Na otázky 1-20 odpovězte spontánně tak, jak to cítíte posledních 6 měsíců. Hodnota 1 znamená rozhodně NE, hodnota 5 rozhodně ANO. Nejde o test, pouze o podpůrnou diagnostickou pomůcku, neexistují „správné“ odpovědi.*

Pohlaví: a) žena b) muž

Věk: a) do 30 let b) 30 - 40 c) 40 - 50 d) nad 50 let

Délka služby: a) do 5 let b) 5- 10 let c) 10 - 15 let d) více než 15 let

Pozice: a) řadový policista  
b) střední management  
c) vrcholový management

Oblast působení: a) uniformovaná policie b) kriminální policie

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Připadá mi, že čím více pracuji, tím jsou moje výsledky horší                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Děsí mě chodit každý den do práce   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Připadá mi, že mám méně fyzické energie než dříve                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Rozčilují mě věci, které mi dříve nevadily  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Zjišťuji, že se stále více straním lidí   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Připadá mi, že jsem vznětlivější  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Hůř se soustředím   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Stále více zjišťuji, že se mi ráno nechce z postele                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Přestávám věřit svým schopnostem  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Připadá mi stále těžší soustředit se na práci                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Je pro mě obtížnější riskovat  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Stále víc mě rozladí mé neúspěchy  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Poslední dobou viním ze své situace nepřízeň osudu                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Někdy mám chuť ode všeho utéct   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Dělá mi čím dál menší starosti, zda svou práci někdy dokončím                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Připadá mi, že je všechno při starém nebo dokonce horší                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Zdá se mi, že vše, co se snažím dělat, pohlcuje víc energie,<br>než kolik jí mám | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Zjišťuji, že je pro mě obtížné splnit i jednoduché rutinní úkoly                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Přeji si, aby mě lidé nechali na pokoji  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Změny, které na sobě pozoruji, mě skličují                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## **Příloha č. 2.: Otázky k rozhovoru**

- 1) Co Vás vedlo k volbě povolání policisty?
- 2) Byly Vaše představy o tom, jaké je to být policistou, reálné?
- 3) Vzal byste svou volbu povolání zpět, kdyby to šlo?
- 4) Pracujete přesčas? Pokud ano, vadí Vám to?
- 5) Myslíte si, že děláte věci se stejným nasazením, jako zpočátku?
- 6) Máte dostatek času na odpočinek? Jakým způsobem si nejlépe odpočínáte?
- 7) V přísaze policisty, kterou jste podepisoval, stojí, že byste v zájmu služby položil i život. Skutečně byste to za určitých okolností udělal?
- 8) Co Vám naposledy v práci pořádně pokazilo náladu?
- 9) Cítíte se dostatečně finančně oceněn?
- 10) Cítíte se dostatečně lidsky oceněn (pochvala za dobrou práci apod.)?
- 11) Co Vám naposledy v práci udělalo radost?
- 12) Jaká myslíte, že je společenská prestiž povolání policisty?
- 13) Z čeho v práci prožíváte největší úzkost nebo stres?
- 14) Jaké tři věci jsou podle vás největší „bolesti“ Policie ČR?
- 15) Uvažoval jste někdy o změně zaměstnání?
- 16) Doporučil byste stejné povolání svému dítěti? Důvody?
- 17) Těšíte se ráno do práce?
- 18) Spíte dobře? Kolik hodin asi?
- 19) Jak hodnotíte mimopracovní oblast svého života, např. rodinnou situaci?  
( Můžete použít známku od 1 do 5, kdy 1= výborná a 5= nevyhovující.)
- 20) Už jste slyšel o syndromu burnout čili syndromu vyhoření? Jak si ho představujete?

**Příloha č. 3.: Dotazník existenciální škály**

# **DOTAZNÍK**

## **ESK - Existenciální škála**

A. Langle, Ch. Orgierová a M. Kundi

Jméno: .....

Věk: .....

Pohlaví:                      ☐ muž                      ☐ žena

Povolání nebo škola: .....

Datum: .....

----- 0 ----- 0 ----- 0 ----- 0 ----- 0 ----- 0 -----

Naprostu platí      S výjimkami platí      Spíše platí      Spíše neplatí      S výjimkami neplatí      Naprostu neplatí

*Platí* *Neplatí*

- 134

- |  |             |
|--|-------------|
| 15) Dovedu sám (sama) se sebou dobře vycházet.   | O-O-O-O-O-O |
| 16) Věnuji příliš málo času tomu, co je důležité.  | O-O-O-O-O-O |
| 17) Nikdy mi není hned jasné,co mohu v dané situaci udělat.                                  | O-O-O-O-O-O |
| 18) Mnoho věcí dělám jen proto, že musím,<br>a ne proto, že chci.                            | O-O-O-O-O-O |
| 19) Když nastanou problémy, snadno ztrácím hlavu.  | O-O-O-O-O-O |
| 20) Většinou dělám věci, které bych mohl(a)<br>stejně tak dobře udělat později.              | O-O-O-O-O-O |
| 21) Vždy znovu jsem zaujat(a) tím, co přináší den.   | O-O-O-O-O-O |
| 18) Většinou až při svém jednání zjišťuji,<br>jaké má moje rozhodnutí následky.              | O-O-O-O-O-O |
| 19) Když se musím rozhodovat,<br>nemohu se vůbec spoléhat na svůj cit.                       | O-O-O-O-O-O |
| 20) I když mi na něčem velmi záleží, brání mi nejistota,<br>jak to dopadne, abych to udělal. | O-O-O-O-O-O |
| 21) Nikdy přesně nevím, za co jsem odpovědný(-á).  | O-O-O-O-O-O |
| 22) Cítím se vnitřně svobodný(-á).   | O-O-O-O-O-O |
| 23) Cítím, že mi život ukřivdil,<br>protože mi nedopřál splnění mých přání.                  | O-O-O-O-O-O |
| 28) Když vidím, že nemám možnost volby,<br>je to pro mě úleva.                               | O-O-O-O-O-O |
| 29) Jsou situace, ve kterých se cítím zcela bezmocný(-á).                                    | O-O-O-O-O-O |
| 30) Dělám mnoho věcí, ve kterých se<br>ve skutečnosti nevyznám.                              | O-O-O-O-O-O |
| 31) Obvykle nevím, co je v dané situaci důležité.  | O-O-O-O-O-O |

- |  |             |
|--|-------------|
| 32) Splnění vlastních přání má přednost.   | O-O-O-O-O-O |
| 33) Je mi zatěžko vcítit se do druhých lidí.   | O-O-O-O-O-O |
| 34) Bylo by lépe, kdybych nebyl(a).  | O-O-O-O-O-O |
| 35) Mnohé věci, se kterými mám co dělat,<br>jsou mi v podstatě cizí.                     | O-O-O-O-O-O |
| 36) Rád(a) si dělám svůj vlastní názor.  | O-O-O-O-O-O |
| 37) Cítím se rozháraný(-á), protože dělám<br>příliš mnoho věcí najednou.                 | O-O-O-O-O-O |
| 38) I při důležitých věcech mi schází síla k tomu,<br>abych vytrval(a).                  | O-O-O-O-O-O |
| 39) Dělám mnohé věci, které vlastně ani dělat nechci.                                    | O-O-O-O-O-O |
| 40) Situace mě zajímá jen potud,<br>pokud vyhovuje mým přáním.                           | O-O-O-O-O-O |
| 41) Když jsem nemocný(-á), nevím, co si počít s tím časem.                               | O-O-O-O-O-O |
| 42) Jen zřídka vidím, že v nějaké situaci<br>mám více možností, jak jednat.              | O-O-O-O-O-O |
| 43) Okolní svět mi připadá jednotvárný.  | O-O-O-O-O-O |
| 44) Jen zřídka se klade otázka, zda něco chci dělat,<br>protože to většinou dělat musím. | O-O-O-O-O-O |
| 45) V mém životě není nic opravdu krásné,<br>protože všechno má své pro a proti.         | O-O-O-O-O-O |
| 46) Moje vnitřní nesvoboda a závislost mi působí potíže.                                 | O-O-O-O-O-O |